

PLAN DE NEGOCIO COMIDA RÁPIDA Y SALUDÁBLE EN BOGOTÁ

PEDRO IGNACIO VARGAS SILVA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
BOGOTÁ D.C
2020**

PLAN DE NEGOCIO COMIDA RÁPIDA Y SALUDÁBLE EN BOGOTÁ

PEDRO IGNACIO VARGAS SILVA

**Trabajo de Grado realizado para obtener el título de
Magister en Administración - MBA**

**Director:
ALVARO CORREDOR VILLALBA
Magister en planeación socioeconómica**

**FUNDACION UNIVERSIDAD AMERICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
BOGOTÁ D.C
2020**

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C., septiembre de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Director Maestría en Administración – MBA

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Las directivas de la Universidad América, Los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

Este trabajo de grado, es dedicado a Jesucristo Dios, Creador del Universo y de la vida; por darme salud, por acompañarme todos los días y en cada momento, por iluminarme, guiarme y facilitarme los medios necesarios para lograr finalizarlo de manera exitosa.

AGRADECIMIENTOS

A mi Director de Maestría ALVARO CORREDOR VILLALBA, por su asesoría, acompañamiento brindado durante todo el desarrollo de este proyecto.

A mi familia por enseñarme que, con dedicación, esfuerzo y disciplina todo se logra.

A mis compañeros de clase con los que he compartido grandes momentos y me enseñaron muchas experiencias laborales como personales.

Al grupo docente de la universidad que participó en la formación y enseñanzas de cada uno de sus programas.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	22
2. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	23
2.1 Justificación de la organización	23
2.2 Ubicación y tamaño de la organización	23
2.3 Misión de la organización	24
2.4 Visión de la organización	24
2.5 Objetivos de la organización	25
2.5.1 Objetivo General	25
2.5.2 Objetivos específicos	
3. MERCADO	26
3.1 INVESTIGACION DE MERCADO	27
3.1.1 Justificación y antecedentes del proyecto	27
3.1.2 Análisis del sector	29
3.1.3 Análisis de mercado	31
3.1.4 Análisis de la competencia	33
3.1.4.1 Riesgo de entrada de competidores potenciales	33
3.1.4.2 Poder de negociación de proveedores	33
3.1.4.3 Poder negociación con los clientes	33
3.1.4.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	33
3.1.4.5 Rivalidad de competidores	33
3.2 ESTRATEGIA DE MERCADO	34
3.2.1 Concepto del producto o servicio	34
3.2.2 Estrategia de distribución	34
3.2.3 Estrategia de precios	35
3.2.4 Estrategia de promoción	35
3.2.5 Estrategia de comunicación	36
3.2.6 Estrategia de servicio	36
3.2.7 Presupuesto de mezcla y mercadeo	38
3.2.8 Estrategia de aprovisionamiento	38
3.3. PROYECCION DE VENTAS	39
3.3.1 Proyección de ventas y políticas de cartera	39
4. OPERACIÓN	40
4.1 ESTUDIO DE ACTIVIDAD	40

4.1.1 Ficha técnica del producto o servicio	40
4.1.2 Estado de desarrollo	41
4.1.3 Descripción del proceso de producción	41
4.1.4 Necesidades y requerimientos	42
4.1.5 Plan de producción	42
4.2 PLAN DE COMPRAS	42
4.2.1 Consumo por unidad de producto	43
4.3 COSTOS DE PRODUCCION	44
4.3.1 Materias primas	44
4.3.2 Mano de obra directa	44
4.3.3 Costos indirectos de fabricación	45
4.4 INFRAESTRUCTURA	46
5. ORGANIZACIÓN	48
5.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	48
5.1.1 Análisis DOFA	48
5.1.2 Organismos de apoyo	50
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	50
5.3 ASPECTOS LEGALES	51
5.3.1 Constitución de la organización y aspectos legales	51
5.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS	53
5.4.1 Gastos de personal	53
5.4.2 Gastos de puesta en marcha	54
5.4.3 Gastos anuales de administración	54
6. FINANZAS	55
6.1 INGRESOS	55
6.1.1 Fuentes de financiación	55
6.1.2 Formatos financieros	58
6.2 EGRESOS	61
6.3 CAPITAL DE TRABAJO	61
7. PLAN OPERATIVO	63
7.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	63
7.2 METAS SOCIALES	64
7.2.1 Metas económicas	64
7.2.2 Metas sociales	64
7.2.3 Metas ambientales	65
8. IMPACTO	66
8.1 IMPACTO ECONOMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL	66
8.1.1 Impacto económico	66

8.1.2 Impacto regional	66
8.1.3 Impacto social	66
8.1.4 Impacto ambiental	66
9. RESUMEN EJECUTIVO	68
9.1 CONCEPTO DE NEGOCIO	68
9.2 POTENCIAL DE MERCADO EN CIFRAS	68
9.3 VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR	69
9.4 RESUMEN DE INVERSIONES REQUERIDAS	70
9.5 PROYECCION DE VENTAS Y RENTABILIDAD	71
9.6 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y VIABILIDAD	72
REFERENCIAS	78
BIBLIOGRAFIA AUXILIAR CONSULTADA	80
ANEXOS	82

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Ingredientes por unidad	40
Cuadro 2. Maquinaria y equipo	42
Cuadro 3. Mano de obra	42
Cuadro 4. Insumos diarios	43
Cuadro 5. Insumos anuales.	44
Cuadro 6. Mano de obra anual	44
Cuadro 7. Consumo luz	45
Cuadro 8. Consumo agua	45
Cuadro 9. Consumo gas	46
Cuadro 10. Costos producción anuales	46
Cuadro 11. Infraestructura	47
Cuadro 12. Matriz DOFA Cruzada	48
Cuadro 13. Costos administrativos	53
Cuadro 14. Gastos de puesta en marcha	54
Cuadro 15. Gastos administrativos anualizados	54
Cuadro 16. Amortización crédito	56
Cuadro 17. Análisis TIR y VPN	57
Cuadro 18. Flujo de caja proyectado a cinco años	58
Cuadro 19. Balance general proyectado a cinco años	59
Cuadro 20. Estado de resultados proyectado a cinco años	60
Cuadro 21. Estado de costos proyectado a cinco años	60
Cuadro 22. Gastos anuales	61
Cuadro 23. Capital de trabajo	62
Cuadro 24. Cronograma de actividades	63
Cuadro 25. Mercado potencial	69
Cuadro 26. Gastos puesta en marcha	71
Cuadro 27. Fuentes de financiación	71
Cuadro 28. Proyección de ventas cinco años	72
Cuadro 29. Recuperación de Inversión	73
Cuadro 30. Punto equilibrio unidades	74
Cuadro 31 Punto equilibrio en pesos	74

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Percepción de comida rápida	27
Gráfica 2. Importancia valor nutricional	28
Gráfica 3. Interés por crepe saludable	28
Gráfica 4. Resumen Compañía Creppes y Waffles S.A. Colombia	30
Gráfico 5. Percepción de precio	35
Gráfica 6. Rentabilidad	72
Gráfica 7. Preferencia de tipo de comida rápida	75
Gráfica 9. Inversión Vs Utilidad	76

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Crecimiento canasta familiar septiembre 2019	31
Figura 2. Consumo canasta familiar tercer trimestre 2019	32
Figura 3. Organigrama	51
Figura 4. Tendencia de comida fuera de casa	68

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta	83
Anexo B. Tarifas energía	99
Anexo C. Tarifas acueducto	100
Anexo D. Tarifas alcantarillado	101
Anexo E. Estado resultados Crepes y Waffles	102
Anexo F. Sector Mercado Crepes	103
Anexo G. Artículo Home Burgers	104

GLOSARIO

ALIANZA: pacto convenio o tratado en que se recogen los mismos términos en que se alían dos o más partes. Unión de dos cosas que concurren a un mismo fin.

CAPACIDAD: oportunidad, lugar o medio para ejecutar algo

CARDIOVASCULAR: perteneciente o relativo al corazón o al aparato circulatorio

COMENSALES: cada una de las personas que comen en una misma mesa

CREPE: torta hecha con harina leche y huevo, preparada a la plancha, generalmente se sirve enrollada y rellena de ingredientes

EMPRENDIMIENTO: comenzar una obra o negocio

EROGACION: todas las formas posibles en que se puede producir una salida de dinero.

ESTANDAR: que sirve como tipo, modelo, patrón o referencia

ESTRATEGIA: es un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

EXPERIENCIA: conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas

HABITO: hace referencia a un acto que se toma por costumbre.

HERRAMIENTA: objeto que se utiliza para trabajar en diferentes oficios.

HETEREOGENEO: compuesto de partes de diversa naturaleza

HIGIENE: cuidados, prácticas y técnicas utilizadas para la conservación de salud y la prevención de enfermedades como la limpieza y aseo.

MANIPULACION: manejar cosas, especialmente objetos delicados o de precisión

MARCA: señal que se hace o se pone a algo, para distinguirlos, o para denotar calidad o pertenencia.

MIX: que está formado por varias cosas y objetos en que se combina

MODELO: esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

NEGOCIO: aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.

NOVEDOSO: hecho o circunstancia que hace aparición y tiene trascendencia social.

NUTRITIVO: provechoso para el cuerpo y vida.

PARADIGMA: teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento.

PREMIUM: particularidad de un bien o servicio que lo hace ser destacado por calidad y por lo tanto reducido a un número de personas.

PROPIEDAD: derecho o facultad de poseer alguien algo y poder disponer de ello dentro de los límites legales.

RAZONABLE: adecuado, conforme a la razón

RED: conjunto de personas relacionadas para una determinada actividad.

RENTABLE: que produce renta o beneficio suficiente

RIESGO: contingencia o proximidad de un daño

SALUDABLE: apropiado para conservar o restablecer la salud corporal

TENDENCIA: propensión o inclinación en las personas y en las cosas hacia determinados fines.

RESUMEN

Con el objeto de presentar al mercado una opción novedosa en materia de alimentación rápida y saludable en la ciudad de Bogotá, se realizó el presente estudio el cual fue basado en la metodología planteada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, denominado lienzo de modelo de negocio (Business Model canvas) en el cual se analizan de manera detallada cada uno de los nueve aspectos, que integran esta herramienta.

Como resultado a este estudio basado en esta metodología, se enuncian las conclusiones respecto a la viabilidad de este plan de negocio y se traza el modelo consolidado de manera gráfica, señalando la forma en que cada aspecto intervendrá en el desarrollo de plan de negocio de comida rápida y saludable en Bogotá.

Palabras claves: model canvas, comida rápida y saludable, solución novedosa

ABSTRACT

In order to introduce into the Bogotá market a totally new solution in the field of healthy fast food, this study has been conducted, based in the Alexander Osterwalder and Yves Pigneur methodology known as canvas Business model through which it was analyzed each one of the nine items that conform this tool.

As a result of this study, conclusions regarding feasibility of the business plan are shown, and consolidated model is defined grafically indicating the way in which each aspect will participate in the development and progress of the business plan for an fast healthy food in Bogota city.

Key words: canvas model, Fast healthy food, innovate solution

INTRODUCCION

El presente estudio es realizado como trabajo de grado en la Maestría en Administración MBA, de la Fundación Universidad de América, el documento presentado es un análisis respecto a un plan de negocio novedoso el cual brinda una nueva solución de comida rápida y saludable en Bogotá.

Este plan de negocio nace de la necesidad que actualmente se presenta en Bogotá ocasionada por la falta de tiempo, generada por el volumen de tráfico, los largos desplazamientos y las múltiples actividades que se presentan cada día. Tal y como lo señala estudio realizado por Nielsen en el 2015 el porcentaje de comensales que comen fuera de su casa en Colombia se ha incrementado en un 38%.

Otro aspecto que se ha observado es la tendencia del cuidado personal. Según La Organización Mundial de la Salud las principales causas de enfermedades cardiovasculares son el consumo del tabaco, la falta de actividad física y por su puesto una alimentación poco saludable.

Teniendo en cuenta estos aspectos se realiza este documento integrando en un plan de negocio el concepto de comida rápida y saludable como solución novedosa dirigida a la población ubicada en la ciudad de Bogotá.

Con este estudio se hace un análisis de las variables necesarias en la puesta en marcha de este plan de negocio, se utiliza la metodología creada por Osterwalder y Pigneur (2009) conocida como Business Model Canvas, herramienta en la que se definen los siguientes factores:

1. Segmento de Mercado: Definiendo en este factor los clientes o consumidores a quienes está dirigido este modelo de negocio (Población a la que se le vende producto o presta un servicio)
2. Propuesta de valor: El conjunto de servicios o productos que se ofrece a los clientes o consumidores; el problema que se resuelve y la necesidad que se satisface.
3. Canales de distribución: La manera en que la propuesta de valor llega a los clientes.

4. Relación con los clientes: De qué forma va a ser el contacto con los clientes para cumplir con la propuesta de valor (asistencia personal, autoservicio, asistencia exclusiva entre otros)
5. Fuente de ingresos: Este factor hace referencia a los ingresos que son recibidos por la organización derivados de la propuesta de valor (son aquellas actividades por las que están dispuestos a pagar los clientes)
6. Recursos claves: Para la puesta en marcha de la propuesta de valor que recursos se necesitan (físicos, intelectuales, humanos, económicos)
7. Actividades claves: Aquellas acciones que deben desarrollarse para cumplir con la propuesta de valor, los canales de distribución y la fuente de ingresos (producción, resolución de problemas, plataforma red)
8. Asociaciones claves: Este aspecto refiere a la red socios y proveedores que son relevantes para la puesta en marcha del plan de negocio como es el caso de las alianzas estratégicas, asociaciones estratégicas, joint ventures y la relación con clientes y proveedores.
9. Estructura de costes: representan aquellos costos más importantes los cuales se derivan del modelo de negocio y que a su vez deben corresponder al planteamiento general de estructura basada en valor o estructura basada en costos.

Así mismo, para el desarrollo de este plan de negocio se plantea de manera detallada en primer lugar los elementos de la planeación estratégica, como la Justificación del emprendimiento, el tamaño de la organización, la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

En segundo lugar, se realiza un análisis de mercado, respecto del sector al cual se va ingresar, de igual forma se mide el impacto de la competencia, conforme a la matriz de las cinco fuerzas de Porter y se abordan la definición del servicio y producto así como las estrategias de: distribución, de precios, de comunicación, de promoción, de comunicación, de servicio, de mercadeo y de aprovisionamiento.

En el tercer aspecto se detalla las actividades que se van a desarrollar dentro del funcionamiento de esta organización como es el caso de la ficha técnica del producto y servicio, el estado del desarrollo, el proceso productivo, las necesidades y requerimientos, el plan de compras, los costos directos e indirectos de producción y la infraestructura necesaria para la muestra en marcha.

En el cuarto lugar, mediante el análisis de la matriz de DOFA cruzada, se mide el impacto de estos factores de manera integral; posteriormente se detalla la estructura

de la organización, el paso a paso para la constitución legal y el resultado de los costos administrativos.

Con los elementos mencionados anteriormente se realiza la proyección financiera, en la cual se detalla: el estado de resultados, el flujo de caja, estado de costos y el balance general; estados financieros con los que se calculan los indicadores y la viabilidad financieros del plan de negocio.

Posteriormente se traza el cronograma de actividades para la entrada en operación y se mencionan las metas tanto económicas, como sociales y ambientales del proyecto que se esperan lograr.

Finalmente se mide el impacto de la organización frente a los grupos de interés, desde el punto de económico, social, ambiental como resultado de la puesta en marcha de este modelo de negocio.

Como resultado de la elaboración de este estudio se presenta un resumen ejecutivo con el concepto de negocio, el mercado potencial en cifras, las ventajas competitivas, la propuesta de valor, el resumen de las inversiones requeridas, la proyección de ventas y las conclusiones y evaluación de la viabilidad de este plan de negocio.

1. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN – IDEA DE NEGOCIO

Tomando una definición Chiavenato (2004) filosofo especialista en psicología, abogado, P.h.d. en administración y quien ha escrito más de 30 obras destacadas en este campo y en relaciones humanas “Las organizaciones son creadas para producir alguna cosa: servicio o producto por lo tanto utilizan la energía humana y la no humana para transformar materias primas en productos o servicios” (p. 260).

En el presente estudio se realizará un análisis sobre los diferentes factores que intervienen en la puesta en marcha de un plan de negocio de comida rápida y saludable en Bogotá bajo el formato de una alternativa novedosa; La herramienta que se va a tomar como base en el desarrollo del presente estudio será el Business Model Canvas o lienzo de modelo de negocio, herramienta creada por Osterwalder y Pigneur (2009) en la que se puede analizar de manera metodológica e integral las nueve dimensiones esto es: La relación con los clientes, los canales de distribución, los segmentos de mercado, la propuesta de valor, las asociaciones claves, las actividades claves, la estructura de costos y las fuentes de ingresos.

2. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El día a día, las múltiples ocupaciones, el afán, El ritmo de vida contemporáneo apenas dan tiempo para disfrutar plenamente de una comida; según estudio realizado por la firma Nielsen entre el 10 de agosto y 4 de septiembre de 2015, el porcentaje de comensales fuera del hogar colombianos se ha ido incrementando; 38% de los ciudadanos Colombianos come fuera de su casa una o más veces por semana adicionalmente en este mismo estudio señalan que la alternativa preferida es la comida rápida y esto por los precios razonables, sin descartar el buen servicio y los buenos estándares de higiene.

De acuerdo con la organización Mundial de la Salud- OMS (2020), las principales causas de enfermedades cardiovasculares son el consumo de tabaco, la falta de actividad física y por su puesto una alimentación poco saludable; se calcula que durante el año 2015 murieron por esta causa 17,7 millones de personas representando un 31% de las muertes registradas en el mundo. La mayoría de las enfermedades cardiovasculares pueden prevenirse si se atacan estos factores de riesgo. Con este producto se contribuirá de manera positiva ofreciendo a la población Bogotana una nueva alternativa novedosa, saludable, que garantice una ingesta nutritiva y sea de fácil acceso a todos los consumidores.

2.2. UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Conforme a lo señalado por Chiavenato (2004), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes, ocasionando una gama muy diversa de organizaciones. En todo caso y según el mismo autor una organización es eficaz cuando le facilita a las personas obtener unos objetivos y es eficiente cuando estos objetivos se consiguen con unos costos mínimos.

Para el caso de estudio, este negocio va sea estar ubicado en la Ciudad de Bogotá, cerca del centro comercial avenida chile, se ubicara en esta zona teniendo en cuenta que se puede acceder a través de cinco vías importantes, existen cuatro universidades, un centro comercial, más de 100 empresas y este sector es considerado como la zona financiera de Bogotá; Inicialmente y conforme a su estructura liviana esta organización estará compuesta por siete personas: Un

parrillero, un alistador, dos despachadores de pedidos, un cajero, un contador y el Gerente General.

2.3 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Stanton, Etzel y Walker (2004) en su libro “Fundamentos del Marketing” afirman que la misión de una organización “Enuncia a que cliente sirve, que necesidad satisface y que tipos de producto ofrece, por su parte una declaración de misión indica, en términos generales los límites de las actividades de la organización” (p. 668).

Franklin (2004) autor del libro “Organización de empresas” habla sobre la misión diciendo que “este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado en lo posible” (p. 177).

Conforme a las definiciones anteriores y de acuerdo a sus elementos incorporados, para el presente caso de estudio se planteó la siguiente misión:

Crear las mejores experiencias en materia de comida rápida y saludable, ofreciendo productos alimenticios nutritivos, a través de un volumen de complejidad muy sencillo en sus operaciones, con un equipo humano altamente capacitado que haga sentir a cada cliente como único y especial y que contribuya positivamente a sus accionistas con un negocio rentable y sostenible.

2.4 VISION DE LA ORGANIZACIÓN

Según Fleitman (2000) define la visión empresarial como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de la competitividad” (p. 283).

Para Thompson y Strickland (2001) Solo por establecer con claridad lo que se está haciendo el día de hoy no dice nada para el futuro de la compañía ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo, por lo que debe considerarse de manera fundamental que deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y como deberá evolucionar la configuración de sus negocios para que pueda crecer y prosperar. Por lo que los administradores deben ver más allá del negocio actual y pensar de manera

estratégica en el impacto de nuevas tecnologías, necesidades cambiantes de los clientes y aparición de nuevas condiciones en el mercado (p. 4).

Tomando elementos de las anteriores definiciones y aplicándolos al presente estudio la visión es ser una organización reconocida en los tres primeros años de servicio como una empresa líder en este producto y modelo de negocio en Bogotá, manteniendo su política de innovación permanente.

2.5 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

2.5.1 Objetivo general. Presentar un plan de negocios referente a comida rápida y saludable en la ciudad de Bogotá, con un producto innovador, que sirva como solución a la necesidad de la optimización del tiempo en el día a día y además que contribuya a mejorar los hábitos alimenticios de los consumidores.

2.5.2 Objetivos específicos

- Ofrecer al mercado un producto y servicio totalmente novedoso.
- Mantener una complejidad en sus operaciones mínimas ofreciendo siempre a los clientes comida fresca, saludable y nutritiva.
- Garantizar que el servicio al cliente este acorde con lo esperado por los consumidores.
- Ser rentable en sus operaciones

3. MERCADO

Osterwalder y Pigneur (2009) definen esta dimensión como Segmentos de mercado y hacen referencia a los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, de igual manera hacen énfasis diciendo que los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir sino tiene clientes (rentables). Dentro de esta dimensión es necesario preguntarse para quien se crea valor y quienes son los clientes más importantes. Las organizaciones deben optar por una decisión respecto a los segmentos a los que se va a dirigir y cuales no por ejemplo grandes o pequeños, mujeres u hombres, adultos o jóvenes, estratos, localidades, estudiantes, amas de casa, etc.

La clasificación sugerida por Osterwalder y Pigneur (2009) en esta dimensión respecto a los segmentos de mercado

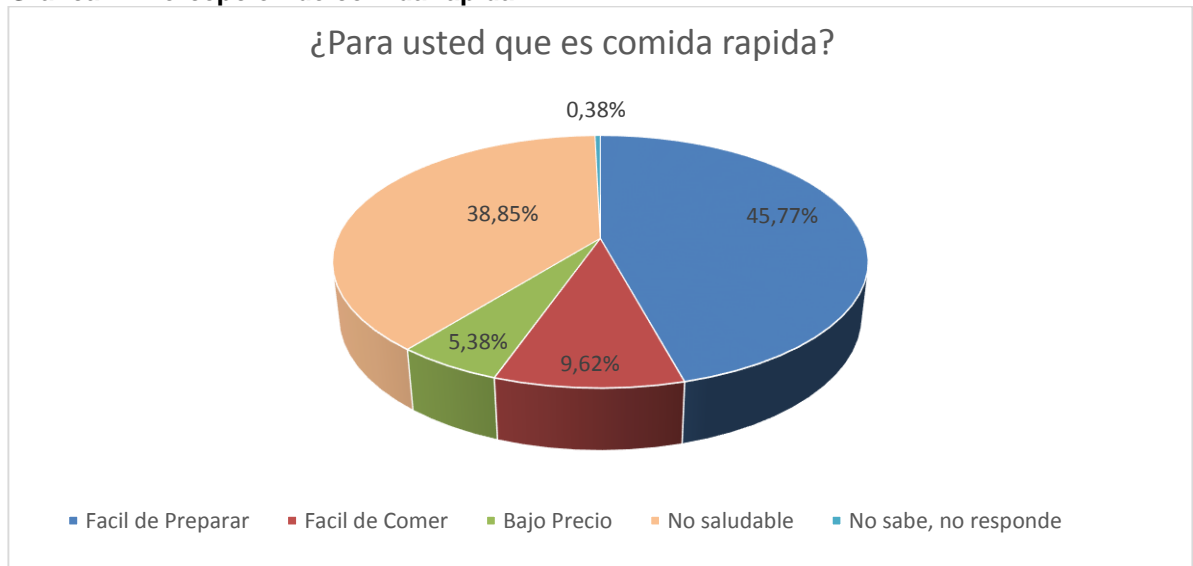
- **Mercado de masas:** no ha distinción de segmento, el modelo de negocio se centra sobre un grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.
- **Nicho de mercado:** se atiende a segmentos específicos y especializados, la relación con los clientes se adapta a una parte del mercado
- **Mercado segmentado:** hace referencia a un mercado más puntual, con otra clasificación adicional como es el caso de algunos bancos que clasifica a sus clientes dependiendo el valor del patrimonio, aunque en principio las necesidades y los problemas son similares, de fondo necesitan una atención diferente y en consecuencia una variación en la propuesta de valor.
- **Mercado diversificado:** hace referencia a aquellos modelos de negocio que sus segmentos de mercado no están relacionados y las necesidades y problemas son muy diferentes.
- **Plataformas multilaterales:** en estos modelos de negocio reúnen a dos o más grupos de clientes pero con la calidad de interdependientes los cuales actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor, es el caso de los sistemas operativos por ejemplo Windows vincula a los fabricantes de computadores, los creadores de Apps con fabricantes de celulares.

En el modelo de negocio objeto de estudio la clasificación corresponde a Nicho de mercado, el mercado objetivo es población que se desplace o trabaje dentro de la zona financiera de Bogotá (estudiantes, trabajadores, amas de casa, deportistas)

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1.1 Justificación y antecedentes del proyecto. Este estudio busca por medio de esta nueva idea de negocio de comida rápida, romper el paradigma, sobre la comida rápida, la cual es considerada como no saludable; el afán del día a día en las ocupaciones y la aparición de nuevas generaciones que buscan un consumismo diferente a las opciones tradicionales y puntualmente en el tema de alimentación, ha hecho que aparezca múltiples establecimientos los cuales ofrecen a los consumidores comida rápida, como es el caso de hamburguesas, perros calientes, comida rápida mexicana, sándwiches, pizza, empanadas, arepas, etc. con la particularidad de ser comida no saludable.

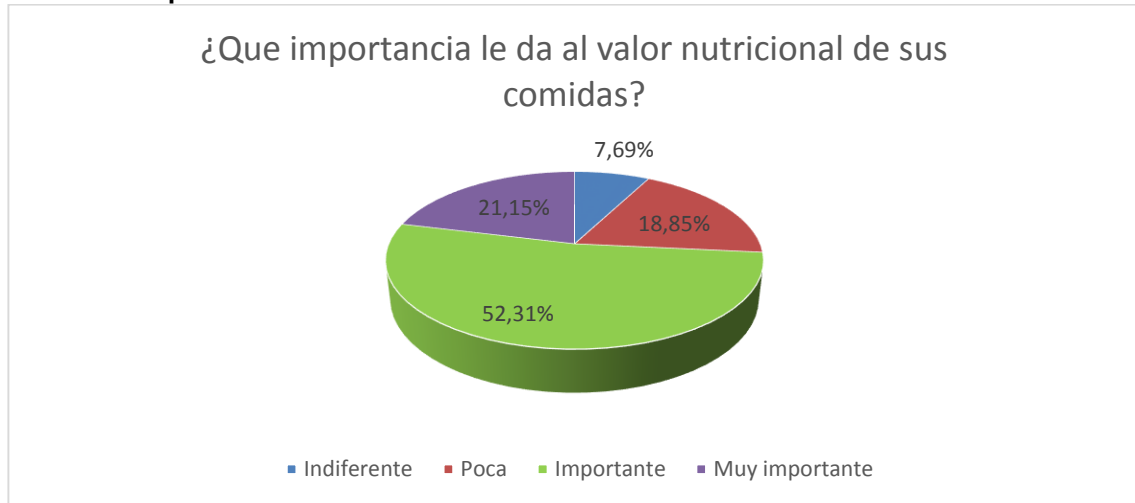
Gráfica 1. Percepción de comida rápida



Fuente: El Autor

La importancia de una alimentación sana en nuestra sociedad es un tema que ha ido tomando mucha fuerza y no solo desde el punto de vista estético sino desde el aspecto saludable. Según la OMS (2020) desde 1975, la obesidad se ha casi triplicado en todo el mundo. En 2016, más de 1900 millones de adultos de 18 o más años tenían sobrepeso, de los cuales más de 650 millones eran obesos; entendiéndose sobrepeso y obesidad OMS (2020) como una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud. Adicionalmente esta misma fuente OMS (2020) confirmo que una de las causas del sobre peso y obesidad se debe al desequilibrio energético entre calorías consumidas y gastadas es decir un aumento en la ingesta de alimentos de alto contenido calórico que son ricos en grasas y un descenso en la actividad física.

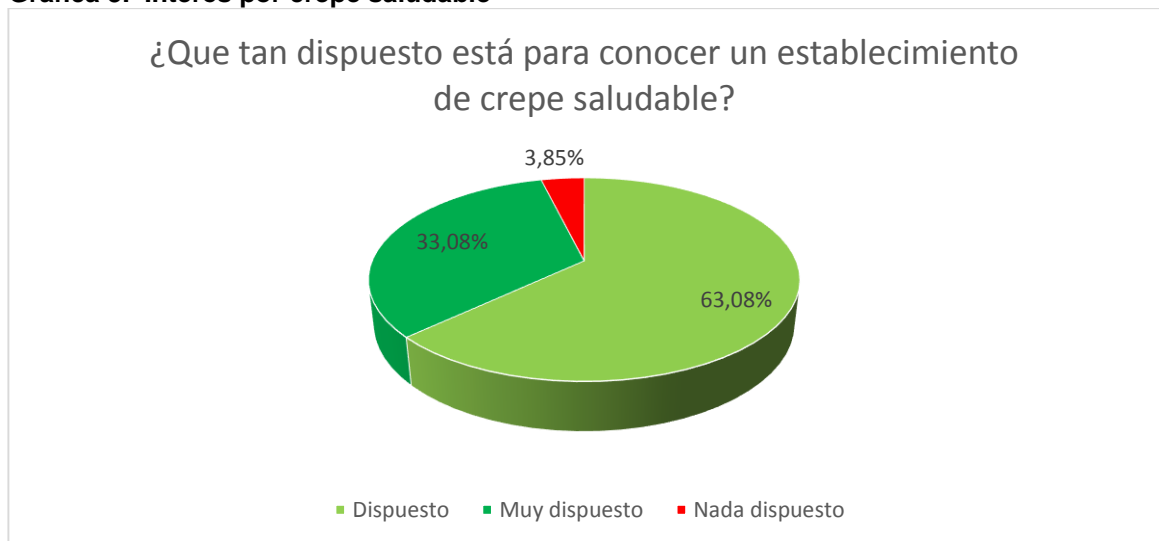
Gráfica 2. Importancia valor nutricional



Fuente. El Autor.

Con el desarrollo de este modelo de negocio se ofrecerá al mercado una nueva opción novedosa en materia de alimentación, que contribuya de manera positiva a la solución de la mala alimentación, y que integre el concepto “comida rápida + saludable”, y en consecuencia que garantice a los consumidores que los productos ofrecidos a pesar de ser preparados de manera rápida, tienen ingredientes frescos y son saludables.

Gráfica 3. Interés por crepe saludable



Fuente. El Autor

Uno de los siete hábitos de la gente altamente efectiva según Covey (1997) es “Poner primero lo primero” el cual se refiere a establecer como prioridad lo que realmente es importante. Por el afán diario de realizar múltiples tareas, se ha creado una mala costumbre en la que únicamente se viene dando solución a las cosas urgentes y se aplazan los temas importantes; Uno de los aspectos y quizás el más importante es la salud, actualmente existen tendencias en aras de crear conciencia sobre el cuidado personal, sin embargo, los esfuerzos encaminados no ha sido suficientes, dado que la obesidad y sobrepeso causados por los malos hábitos saludable han venido incrementándose.

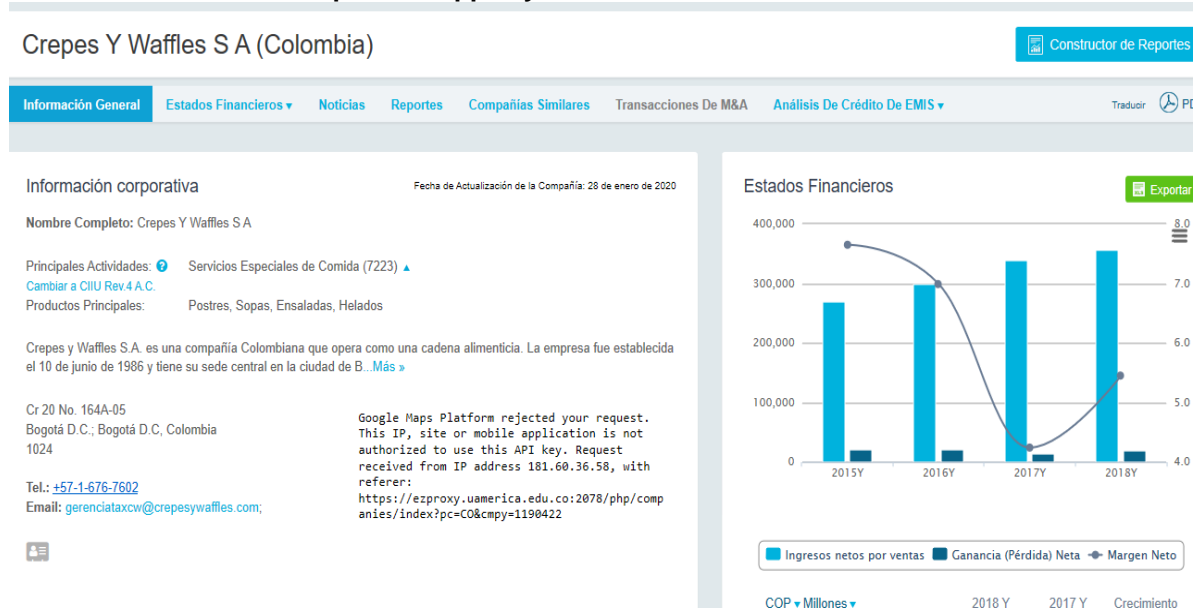
En Bogotá, uno de los modelos de negocio de comida rápida sobre el cual se habla bastante y de manera positiva es Home Burgers, en entrevista, con uno de sus empleados, este negocio inicio con un establecimiento muy básico, ofreciendo únicamente un tipo de hamburguesa; actualmente existen más de diez puntos de venta, cada local permanece lleno y se continúa bajo el mismo concepto de muy poca complejidad. Asegura el entrevistado que el éxito de este negocio se debe a los ingredientes de muy buena calidad, a los precios de venta no elevados y a la simplicidad en sus operaciones. Para este plan de negocio objeto de estudio, se busca desarrollar un producto tomando como base los factores claves de éxito de Home Burgers como la simplicidad de operaciones, precios de venta no elevados y buena calidad en los productos.

Observando en las principales zonas comerciales de Bogotá, se encuentran diversos negocios de comida rápida y al comparar los precios con los restaurantes tradicionales son más bajos, por el tratamiento de los costos en cuanto a la manipulación de los alimentos, las instalaciones, la mano de obra y la calidad de las materias primas; con esta idea de negocio se busca desarrollar un producto novedoso que le brinde a la población Bogotana un nuevo concepto en comida rápida, que sea saludable, y que cuente con características de no ser costoso comparado con los restaurantes tradicionales, de ser visualmente llamativo, de tener un sabor agradable y que cumpla con toda la normatividad en materia de salud pública.

3.1.2 Análisis del sector. Actualmente en el mercado como empresa líder en el sector en el que se quiere ingresar, se encuentra la cadena de comidas Crepes y Waffles, el concepto de esta empresa corresponde a restaurante y no comida a comida rápida. No obstante, se toma como referencia esta empresa teniendo en cuenta que para el objeto del estudio se va a desarrollar un producto de esta misma línea con algunas diferencias.

Crepes y Waffles S.A. es una compañía multinacional Colombiana que funciona como una cadena alimenticia, esta empresa fue fundada el 10 de junio 1986 y tiene su sede central en Bogotá. Dentro de los productos ofrecidos por esta cadena están helados, ensaladas, sopas y sus productos estrella que son los waffles, está presente en México, Ecuador, Panamá, Chile, México, España en Colombia en las principales ciudades de Colombia siendo el área más fuerte Bogotá donde existen más de 30 tiendas.

Gráfica 4. Resumen Compañía Creppes y Waffles S.A. Colombia



Fuente: Emis University

Según artículo de la Revista Dinero (2018) el sector de comida vende al año 35 billones, genera más de un millón de empleos y se estima que al 2021 las ventas lleguen a 38 billones de pesos; ahora bien, según la revista durante el año 2018 Crepes and Waffles se encuentra ubicada dentro de las 1000 empresas más grandes de Colombia por ingresos, ubicada en el puesto 421 sin ser seguida por ninguna que ofrezca estos productos al mercado.

En el sector de comida rápida han ido apareciendo alternativas, que se han vuelto tendencia, han surgido modelos de negocios que buscan ofrecer a los consumidores opciones diferentes con bajos precios, buena calidad y con estructura liviana en sus operaciones, bajo este concepto se encuentra en el mercado las tiendas de tostao quienes recientemente incursionaron en el sector de restaurantes con la marca deliz bajo la misma estrategia de bajo costo.

En septiembre de 2019 el comportamiento del consumo de comida fuera de hogar fue de 3.88 billones de pesos, presentando un incremento con relación al año anterior de 5.96%

Figura 1. Crecimiento canasta familiar septiembre 2019



Fuente Gastrometría Raddar

3.1.3 Análisis del mercado- En estudio realizado por Nielsen en el año 2015 sobre la tendencia de comida fuera de casa realizado a 61 países, se determinó que en Colombia se ha incrementado 38% de comensales por lo menos una o dos veces por semana por conveniencia y por practicidad almuerzo por fuera de su casa 72%, cena por fuera 47% y tan solo el 6% desayuna fuera de su casa.

En artículo publicado por la Revista Dinero (2018) señala que el negocio de comida vende anualmente 35 billones y genera más de un millón de empleos, sin embargo, como consecuencia de la reforma tributaria del año 2017, sufrió un impacto en el consumo debido al incremento de arriendos y de materias primas. Señala también que durante el año 2016 se facturó 35 billones de pesos y se proyecta que se alcance unas ventas para el año 2021 de 38 billones , de igual manera menciona que en este sector hay mucho por hacer y de acuerdo a estadísticas del DANE que miden al sector como “consumo fuera de casa” indican que esta actividad está sustentada en un alto porcentaje en pequeños operadores como es el caso del Corral , Frisby y McDonald’s, y si bien se trata de organizaciones muy grandes lo cierto es que hay una tajada muy grande en el mercado.

En razón a lo anterior, sabiendo la tendencia y la intención de los colombianos el establecimiento será ubicado en una zona donde exista bastante tráfico con el objeto de captar consumidores, la ubicación inicial se tiene planeada entre la calle 67 y calle 74 entre la carrera séptima y carrera once, se ubicara sobre esta zona teniendo en cuenta que es la zona financiera de Bogotá y existe movilización diaria entre lunes a viernes de más 10.000 personas, adicionalmente en esta zona se encuentra ubicado un centro comercial, 4 universidades, la Iglesia porciúncula, la bolsa valores de Colombia y más de 10 bancos, se podrá acceder a través de la carrera séptima, por calle 72, por carrera 11, por la carrera 15 y por la avenida caracas. La población objetivo serán los consumidores de comida rápida que tengan la intención de comprar bajo el concepto comida nutritiva y saludable (Se realizara campaña de acercamiento a clientes)

Inicialmente el desarrollo de su operación se efectuará en un solo punto con el objetivo de ejecutar el montaje de manera ordenada, realizar ajustes, estandarizar procesos, conocerse en el mercado y con las experiencias ganadas abrir nuevos puntos, la complejidad del establecimiento será muy liviana por lo que diariamente y de manera inicial se estima vender ciento veinte productos dentro de una población donde por esta zona circula más de diez mil personas.

Figura 2. Consumo canasta familiar tercer trimestre 2019



Fuente Gastometria Raddar

3.1.4 Análisis de la competencia. Para este análisis se tomará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2009) herramienta de gestión en la que se puede analizar a la industria o el sector y el impacto que puede tener cada una de ellas sobre el negocio a realizar y de esta manera preparar una estrategia con el objeto de aprovechar las fortalezas y hacer frente a las debilidades.

3.1.4.1 Riesgo de entrada de competidores potenciales. Como se trata de un modelo de negocio nuevo y novedoso, existe la posibilidad que quieran copiar la idea, para esto se trabajara estandarizando procesos, ofreciendo un excelente servicio al cliente capacitando al personal conforme la misión corporativa y cumpliendo la promesa de valor que se trata de ofrecer productos altamente nutritivos, saludables, frescos en un tiempo razonable.

3.1.4.2 Poder de negociación de proveedores. Los proveedores tienen un papel fundamental, son quienes se encargan del suministro de las materias primas y los insumos para la fabricación de los productos que se van a vender; para este negocio esta fuerza no constituye amenaza, en el mercado es fácil encontrar diferentes proveedores que vendan los insumos, ejemplo existen varios proveedores que vendan harina, azúcar, sal, pollo, carne y verdura.

3.1.4.3 Poder negociación con los clientes. Sin duda alguna la razón de ser de este negocio son los clientes, por ellos es quien se desarrolla todo el proyecto, por ellos se realiza todas las estrategias en busca de brindar una solución, y en consecuencia, todos los esfuerzos van encaminados a que disfruten de la mejor experiencia dentro de este establecimiento. El precio con el que se ofrecerá el producto fue tomado de la percepción de los consumidores, conforme a encuesta realizada. Se buscará que el tamaño, los ingredientes, el sabor y el servicio este acorde al precio de tal manera que los clientes sientan que existen un equilibrio entre lo pagado y lo ofrecido.

3.1.4.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Los clientes que quieran alimentarse de manera rápida y saludable van a encontrar en el mercado opciones tradicionales como comida vegetariana, fruterías, sin embargo, en la zona no existe una amenaza fuerte dado que son pocos los establecimientos que ofrecen estas alternativas, como opción de producto sustituto pueden encontrar diferentes productos de comida rápida, como hamburguesas, pizza, perros calientes, sándwiches, pero no con la característica de saludable.

3.1.4.5 Rivalidad de competidores. Este producto que se incorporará al mercado no tiene competencia directa, es opción novedosa con la característica de ser

saludable, fresco y de prepararse de manera muy rápida, actualmente en el mercado opciones de comida saludable se encuentra a freshii, gokela, suna, foody, el saludable, entre otros, sin embargo, no están ubicados en la zona sobre donde se va a desarrollar el proyecto y las características de estos productos no son iguales.

3.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO

3.2.1 Concepto de productos o servicio. Tal y como lo señala Osterwalder y Pigneur (2009) en su obra generación de modelo de negocios; la dimensión correspondiente a la propuesta de valor, este factor hace que un cliente se decante, por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado.

De esta manera y de acuerdo con lo anterior el concepto de producto o servicio será garantizarles a los consumidores experiencias agradables, cautivadoras, placenteras ofreciendo productos novedosos, preparados de manera muy rápida y con ingredientes frescos, sanos y saludables.

3.2.2 Estrategia de distribución. Según Osterwalder y Pigneur (2009) esta dimensión corresponde a los canales de distribución, y hace referencia a la manera como la organización se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos

Según esta dimensión estos autores clasifican esta dimensión en dos tipos de canales los directos e indirectos; los primeros relacionados con el equipo comercial interno y los segundos básicamente se refieren a una fuerza de trabajo desarrollada con distribuidores.

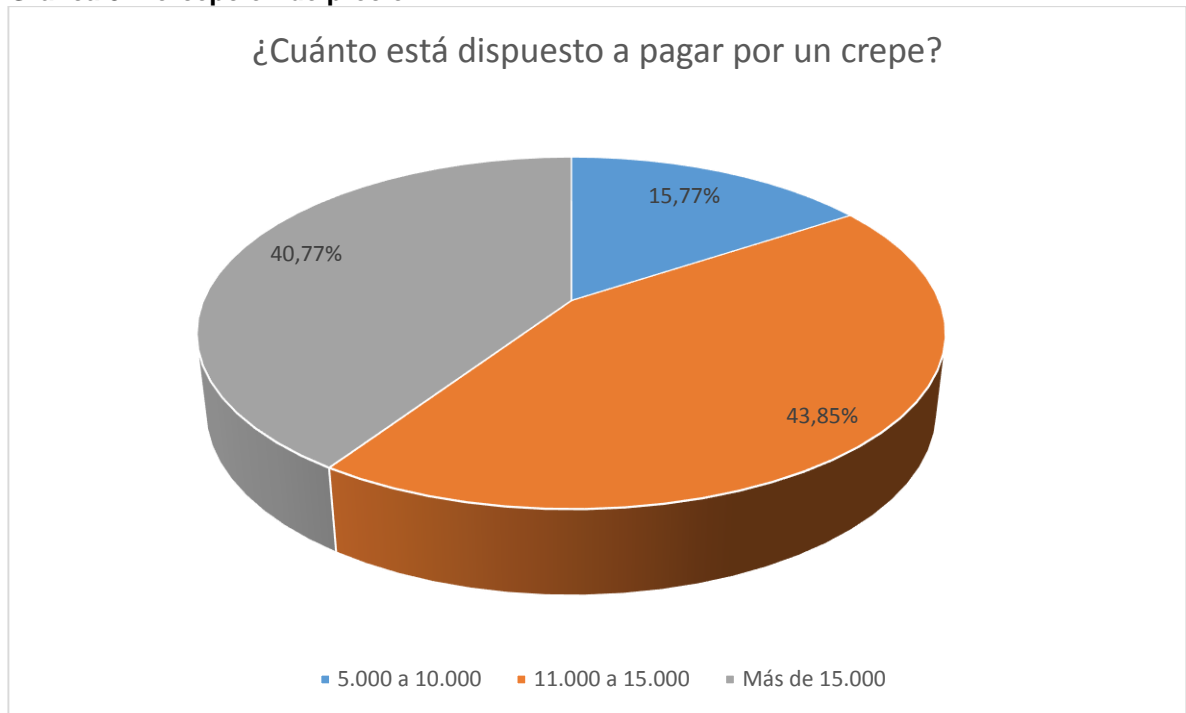
En todos caso y como lo señala Osterwalder y Pigneur (2009) el truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos se incrementen en lo máximo posible.

En lo correspondiente a este estudio el establecimiento se abrirá con un solo punto de venta, con ventas directas en la tienda y domicilios a través de las Apps como

rappi, y domicilios, se opta por esta estrategia, en razón a estandarizar los procesos, a adquirir experiencia y a realizar ajustes.

3.2.3 Estrategia de precios. Dentro de la dimensión de propuesta de valor definida por Osterwalder y Pigneur (2009) ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado que se rigen por el precio, no obstante, la propuesta de valor de bajo precio tiene implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio. El precio promedio que se ofrecerá al mercado es de \$15.000, se toma este precio por la percepción de los consumidores en encuesta realizada. El valor de un crepe de sal ofrecido al mercado por la cadena crepes and waffles cuesta en promedio en \$20.000, en todo caso no se pretende ser competencia de esta cadena, el producto y servicio tiene otras características, se toma como referencia este valor por tratarse de un producto con algunas similitudes.

Gráfica 5. Percepción de precio



Fuente. El autor

3.2.4 Estrategias de promoción. Según Osterwalder y Pigneur (2009) en la dimensión correspondiente a la relación con los clientes, las organizaciones deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado, La relación con los clientes puede estar basada en los fundamentos siguientes: captación de cliente, fidelización de clientes y estimulación de las Venta (venta sugestiva)

Para el caso objeto de estudio, se realizarán degustaciones con el fin de dar a conocer el producto, se entregará la degustación acompañada de volantes que indiquen que se trata de un crepe saludable y muestren la importancia de la alimentación saludable.

Como estrategia de lanzamiento se realizarán promociones como combos de pareja, combos infantiles y de manera permanente se trabajará con tarjetas de fidelización de tal manera que premien el retorno de los clientes.

3.2.5 Estrategias de comunicación. A través de la dimensión de canales descrita por Osterwalder y Pigneur (2009) explican el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Señalan que son estos canales los de comunicación, distribución y venta los que establecen el contacto entre la empresa y los clientes y en consecuencia desempeñan un papel importante en su experiencia.

Una de las funciones de estos canales es dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa para lo cual en el presente caso de estudio se optará por las siguientes estrategias:

- A través de redes sociales Facebook e Instagram.
- Alianzas con gimnasios
- Con voz a voz de los clientes, asegurando que el producto es saludable, se prepara de manera rápida

3.2.6 Estrategias de servicio. En la dimensión correspondiente a Relaciones con los clientes Osterwalder y Pigneur (2009) describen las diferentes maneras como interactúan las empresas con los segmentos de mercado. Estos autores clasifican a las relaciones con los clientes en las siguientes categorías:

- **Asistencia personal:** el cliente puede comunicarse con el facilitador del servicio para que le ayude en el proceso de venta o posteriormente

- **Asistencia personal exclusiva:** la relación con los clientes es de manera más personalizada
- **Autoservicio:** no existe relación directa con el cliente, la organización suministra los medios para que los clientes de forma independiente puedan realizar su servicio.
- **Servicios automáticos:** combinación de autoservicio con procesos automáticos (call center)
- **Comunidades:** algunas organizaciones invitan a los clientes a compartir sus experiencias, así como a expresar sus expectativas frente a los productos o servicios y de esta manera las empresas crean más conocimiento de los clientes.
- **Creación Colectiva:** con el avance tecnológica las empresas han ido más lejos frente a la relación con los clientes, algunas organizaciones buscan crear en conjunto con los clientes productos para otros consumidores, es el caso de youtube que pide a sus usuarios crear contenido para el consumo del público.

Frente al caso de estudio, respecto a las relaciones con los clientes, se realizará la atención a los consumidores de manera personal. La estrategia estará orientada a mejorar las experiencias de los clientes, y a que disfruten de esta nueva opción de comida rápida y saludable. Es indispensable que los clientes sientan comodidad desde el ingreso al establecimiento hasta la salida. Como garantía de ofrecer un servicio al cliente excelente se han identificado los momentos de verdad que tal y como los define Carlzon (1991) en su obra momento de la verdad “un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que ofrece un servicio” (p. 11). Teniendo en cuenta esta definición con el objeto de hacer que las experiencias de los consumidores sean agradable, cautivadora, gratas y placenteras; se identificaron los siguientes momentos de verdad como relevantes:

- Ingreso del establecimiento, debe estar el sitio ordenado, un mesero que lo reciba y lo guíe.
- Toma de pedido, quien lo guía le enseñara los productos, le sugerirá la carta para que realice la compra.
- Pago del producto, se dispondrá de datafono y dinero en efectivo, para que el cliente utilice el medio que prefiera. Aquí se le solicitaran los datos para realizar factura, servicio de fidelización y de postventa.

- Tiempo de espera, como se trata de comida rápida el cliente espera que se lo entreguen de manera inmediata. La preparación se realizará a la vista de tal manera que el cliente sepa dónde va su pedido, en todo caso se un estándar de 10 minutos máximo, sobre el cual no puede pasar el tiempo de preparación y espera.
- Entrega de producto, el empaque y el producto debe ser adecuado para el consumidor un empaque que no sienta el calor cuando lo reciba, pero que le guarde la temperatura, así mismo el producto debe ser práctico para consumir.
- Como servicio posventa, en lo posible se buscará que al momento de realizarle factura se pidan datos con motivo de fidelizar clientes, analizar su frecuencia de consumo, evaluar la satisfacción del cliente y realizar ajustes.

3.2.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo. Para la puesta en marcha de un modelo de negocio y de acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2009) mencionan la dimensión denominada estructura de costos haciendo referencia a las erogaciones incurridas tanto en la creación y entrega de valor como en el mantenimiento de las relaciones con los clientes.

Como costos de mercadeo se ha identificado los siguientes:

- Un profesional experto en nutrición que acompañe al desarrollo del producto. Se estiman los honorarios en 3 millones de pesos.
- Publicista o Diseñador gráfico para realizar diseño de marca, aviso y propuesta en redes sociales y marketing, se estiman honorarios por valor de 3 millones de pesos.
- Folletos de campaña de lanzamiento inicialmente se distribuirán 10.000 considerable el costo de estos folletos es de un millón de pesos.
- Para distribuir los folletos y degustaciones se contratara a una persona para que realice esta labor, quienes realizan esta tarea cobran 50.000 aproximadamente, el costo de este será de 500.000.

3.2.8 Estrategias de aprovisionamiento. Según Osterwalder y Pigneur (2009) en la dimensión de asociaciones claves mencionan la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Además, mencionan que son muy pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios para

ejecutar el modelo de negocio. Generalmente las organizaciones recurren a otras empresas para obtener algunos recursos o realizar ciertas actividades que no pueden realizar con su capacidad actual.

Para el desarrollo de modelo de negocio indudablemente los proveedores constituyen un factor clave y más para este caso por tratarse del inicio de su operación. Por política se comprarán los insumos para la semana dado que dentro de la propuesta de valor esta la cualidad de ser un producto nutritivo y fresco.

3.3 PROYECCIONES DE VENTAS

3.3.1 Proyecciones de ventas y políticas de cartera. La dimensión fuente de ingresos Ostewalder y Pigneur (2009) la definen como las arterias del modelo de negocio, es decir las empresas deben preguntarse porque están dispuestos a pagar los clientes, y que valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado. Como fuentes de generación de ingresos estos autores mencionan varias formas: ventas de activos, cuotas por uso, suscripciones, alquileres y concesión y licencias.

Para el presente caso de estudio la forma como se va a generar ingresos es a través de ventas de activos que consiste en transferir los derechos de propiedad sobre un producto físico, para el caso objeto de estudio se realizara con la venta de productos saludables y novedosos; inicialmente desarrollará sus operaciones con muy poca complejidad e ira creciendo de manera ordenada, conforme a su capacidad instalada se proyecta ventas en unidades diarias de ciento veinte crepes por valor de \$15.000 cada una. Diariamente se estiman ventas de 1,8 millones, semanalmente 12.6 millones, mensualmente 54 millones y anualmente 648 millones, el negocio debe ir creciendo conforme se va adquiriendo experiencia. Todas las ventas se realizarán de contado.

4. OPERACIÓN

4.1 ESTUDIO DE ACTIVIDAD

Otra de las dimensiones que hace parte del modelo de negocio referida por Osterwalder y Pigneur (2009) se trata de las actividades claves y esta hace referencia a una serie de acciones consideradas las más importantes las cuales debe emprender una organización para tener éxito y al igual que los recursos claves, son necesarias para fortalecer la propuesta de valor. Estas actividades claves pueden ser diferente de acuerdo con el modelo de negocio. Según estos autores estas actividades clave pueden estar divididas en Producción, las cuales esta relacionadas con el diseño, la fabricación y entrega de producto; actividad de solución de problemas, referida a la búsqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de los clientes por ejemplo consultorías, empresas de servicios, hospitales etc. y una tercera categoría de estas actividades clave es plataforma/red la cual corresponde a los modelos de negocios diseñados con plataforma ejemplo de estos casos encontramos a visa el cual requiere plataforma para transacciones de tarjeta de crédito visa para personas, bancos y comercio

Para el caso de estudio la actividad clave corresponde a producción dado que dentro del desarrollo de su operación y propuesta de valor es indispensable el diseño de producto, la fabricación y por su puesto la entrega final del producto. Dentro de esta actividad clave se encuentran las siguientes variables:

4.1.1 Ficha técnica del producto o servicio. El producto que se va a ofrecer al mercado se compone de los siguientes ingredientes por unidad:

Cuadro 1. Ingredientes por unidad

Nombre del insumo	Unidad de medida	Cantidad para unidad
Harina	Kilo	0,05
Huevos	Unidad	0,5
Leche	Litro	0,25
Mantequilla	Libra	0,05
Azucar	Kilo	0,01
Empaque	Unidad	1
Pollo, carne	Kilo	0,33
Verduras y aderezos	Unid	1
Queso crema	Libra	0,1

Fuente: El Autor.

Se realiza preparación del batido de leche harina, mantequilla, huevos, se lleva a la crepera y se convierte en crepe. En otro proceso se cocina el pollo y la carne que luego se lleva al horno microondas y terminaran llevándose al crepe junto con el mix de verdura.

El empaque será tipo cono en cartón con materiales biodegradable, llevará la marca, se entregará a temperatura media alta

4.1.2 Estado de desarrollo. No existe en el mercado actual de Bogotá un negocio que tenga este mismo concepto, en trabajo de campo realizado se encontró una aproximación a esta idea, el negocio ubicado en la carrera séptima con calle 53 con el nombre de Choice House of Creppes, sin embargo, el concepto no se trata de comida saludable.

4.1.3 Descripción del proceso de producción. De manera anticipada se realizará la selección de proveedores y las compras de los insumos para la producción de cada semana, conforme a la capacidad instalada se estima vender ciento veinte crepes diarios. El proceso productivo está compuesto de las siguientes actividades:

- **Alistamiento de materiales.** antes de iniciar atención a los clientes y de abrir el establecimiento se prepara mezcla para las ciento veinte unidades de crepes que se estiman vender diariamente, de igual manera se realizará el lavado de verduras y se distribuirán en porciones, este proceso estará a cargo de auxiliares de mesa, y parrillero
- **Preparación de producto.** después de realizar alistamiento de materiales se abre el establecimiento y se inicia con la atención de clientes, es en este proceso que por demanda se prepara cada unidad a petición del cliente, se realiza de esta manera para garantizarle a los clientes la promesa de valor de ser un producto fresco y preparado de manera rápida, cada vez que se termine de preparar producto debe quedar el sitio limpio y se inicia la preparación del siguiente pedido. Este proceso estará a cargo de parrillero
- **Cierre diario.** una vez terminada la atención a los clientes y cerrado el establecimiento se realizará la limpieza de pisos, de plancha, se desocuparan las canecas de basura y se desinfectaran; proceso a cargo de parrillero, auxiliares de mesa y cajero.

4.1.4 Necesidades y requerimientos. Para la puesta en marcha de este negocio se necesita de:

- Maquinaria y Equipo

Cuadro 2. Maquinaria y equipo

Descripción	Valor
Estufa	1.700.000
Creperos	1.200.000
Extractor	2.000.000
Elementos de cocina	1.500.000
Mesa refrigerada de ensaladas y preparación	1.000.000
Refrigerador	5.000.000
Horno microondas	600.000
Instalación de equipos	3.000.000
Gastos de adecuación local	15.000.000
Computador para caja	5.000.000
Software alimentos y bebidas	15.000.000

Fuente. El Autor

- Mano de Obra

Cuadro 3. Mano de obra

Ocupación	Valor mensual
Parrillero	1.615.538
Alistador de materiales	1.490.598

Fuente propia

4.1.5 Plan de producción. Como se mencionó en la proyección de ventas, se planea vender diariamente ciento veinte unidades y de acuerdo con la propuesta de valor, estos productos son frescos, se fabricarán al momento de realizar el pedido, en consecuencia no se mantendrá stocks de productos terminados ni productos en proceso.

4.2 PLAN DE COMPRAS

Para la puesta en marcha de un modelo de negocio y de acuerdo a lo señalado por Ostewalder y Pigneur (2009) en la dimensión de estructura de costos señalan

aquellas erogaciones que son necesarias para la creación y entrega de valor, así como el mantenimiento de las relaciones con los clientes. A la hora de la definición de la estructura de costos estos autores sugieren una clasificación que se encuentre alineada con su estrategia ya sea como estructura basada en costos que corresponde a la propuesta de valor de valor de bajo precio, significando que bajo esta clasificación esta estructura de costos será lo más reducida posible o una estructura basada en valor la cual que corresponde a los modelos de negocio que el objeto principal es la generación de valor por encima del cuidado de sus costos, estos productos o servicios son categorizados como productos Premium como es el caso de autos y restaurantes de lujo y hoteles cinco estrellas.

El modelo de negocio objeto del presente estudio referente a comida rápida y saludable se fundamentará en estructura basada en costos, no se ofrecerá al mercado ningún producto premium y de manera permanente se trabajará en la optimización de costos teniendo en cuenta que en su propuesta de valor se ofrecerá al mercado producto de bajo precio.

De acuerdo con esta clasificación su estructura será la siguiente:

4.2.1 Consumo por unidad de producto. Teniendo en cuenta que la proyección de ventas diaria es de ciento veinte unidades y para facilitar la lectura de consumos de materiales, se toma un lote de producción con este número.

Producción para lote de 120 unidades

Cuadro 4. Insumos diarios

DESCRIPCIÓN	UND. DE MEDIDA	COSTO	MAT. PRIMA REQ.	VALOR TOTAL
HARIINA	KILO	3.980	6	23.880
HUEVOS	UNIDAD	400	60	24.000
LECHE	LITRO	3.000	30	90.000
MANTEQUILLA	LIBRA	5.000	6	30.000
AZUCAR	KILO	2.800	1	1.680
POLLO	KILO	11.000	40	435.600
VERDURAS Y ADEREZOS Mix	UNID	500	120	60.000
QUESO CREMA	LIBRA	5.000	12	60.000
ACEITE DE OLIVA	LITRO	31.600	1	37.920
EMPAQUE	UNIDAD	30	120	3.600
TOTAL				766.680

Fuente: El Autor.

4.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Para el primer año de entrada en operación los costos estimados de producción son los siguientes:

4.3.1 Materias primas

Cuadro 5. Insumos anuales.

DESCRIPCIÓN	UND. DE MEDIDA	COSTO	MAT. PRIMA REQ.	VALOR TOTAL
HARIINA	KILO	\$ 3.980	2160	\$ 8.596.800
HUEVOS	UNIDAD	\$ 400	21600	\$ 8.640.000
LECHE	LITRO	\$ 3.000	10800	\$ 32.400.000
MANTEQUILLA	LIBRA	\$ 5.000	2160	\$ 10.800.000
AZUCAR	KILO	\$ 2.800	216	\$ 604.800
POLLO	KILO	\$ 11.000	14256	\$ 156.816.000
VERDURAS Y ADEREZOS Mix	UNID	\$ 500	43200	\$ 21.600.000
QUESO CREMA	LIBRA	\$ 5.000	4320	\$ 21.600.000
ACEITE DE OLIVA	LITRO	\$ 31.600	432	\$ 13.651.200
EMPAQUE	UNIDAD	\$ 30	43200	\$ 1.296.000
TOTAL				\$ 276.004.800

Fuente. El Autor

4.3.2 Mano de obra directa

Cuadro 6. Mano de obra anual

Descripción	Sueldo anual	Subsidio. Transporte.	Prestaciones. Sociales	Total
Parrillero	11.520.000	1.234.248	6.632.209	19.386.457
Alistador	10.533.636	1.234.248	6.119.300	17.887.184
Totales	22.053.636	2.468.496	12.751.509	37.273.641

Fuente. El Autor

4.3.3 Costos indirectos de fabricación

- Arriendo \$ 90.000.000 anuales. El valor mensual aproximado es de 7.500.000 para un local de 65 metros cuadrados incluyendo baño y bodega
- Servicio Luz. El consumo de energía eléctrica anualizado se estima en \$5.439.798 el cual detallado de mensual lo componen los siguientes rubros:

Cuadro 7. Consumo luz

MAQUINARIA Y EQUIPO	CAPACIDAD	COSTO HORA	COSTO DIA	COSTO MES
CREPEROS	3000 watts	1.701	11.057	331.695
EXTRACTOR	250 watts	142	992	29.768
HORNO MICROONDAS	1500 watts	851	1.701	51.030
MESA REFREIGERADA PARA ENSALADAS CON MESON	30 Kwh/ mes			17.010
NEVERA DE REFRIGERACION	42 Kwh/ mes			23.814
COMPUTADOR	300 watts	170	1.361	23.814
Valor del kw/hr \$ 567			TOTAL	453.317

Fuente propia

- Agua. El servicio de agua está compuesto por acueducto y alcantarillado. El valor estimado anual es de \$ 3.517.020; el detalle mensual se discrimina en el siguiente anexo:

Cuadro 8. Consumo agua

CONCEPTO	CONSUMO	VALOR DIARIO	VALOR MES
ACUEDUCTO	1,5 Metros cubicos diarios	3.915	117.450
ALCANTARILLADO	1,5 Metros cubicos diarios	5.855	175.635
		TOTAL	293.085

Fuente propia

Valor metro cubico acueducto \$ 2.610

Valor metro cubico alcantarillado \$ 3.903

- Gas. El servicio de gas es originado por el consumo que se presenta en la cocción de algunos alimentos especialmente la carne y el pollo, el valor anual de este consumo se estima en \$2.836.676
El detalle del consumo anual se puede observar en el siguiente cuadro

Cuadro 9. Consumo gas

CONCEPTO	CAPACIDAD	CAPACIDAD CILINDRO	CONSUMO DIARIO	CONSUMO MES
ESTUFA GAS	6960 watts	1.575,9	7.880	236.390
Valor cilindro 40 libras \$ 55000				
cilindro de 40 lb = 242803 watts				
Horas de uso 242803 / 6960 = 34,9				

Fuente propia

- Teléfono. El consumo de servicio de teléfono se estima en \$ 2.400.000 anual el cual consta de una línea fija por valor de \$ 70.000 mensuales y un plan de servicio de celular con voz y datos ilimitados por valor de \$130.000 mensuales

De manera consolidada los costos de producción anuales son:

Cuadro 10. Costos producción anuales

Concepto	Valor \$
Materias primas	276.004.800
Mano de obra indirecta	37.273.640
Costos indirectos de fabricación	104.193.494
Total	417.471.934

Fuente propia

4.4 INFRAESTRUCTURA

En la dimensión correspondiente a recursos claves señalada por Osterwalder y Pigneur (2009) hacen referencia a los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione, es decir aquellos activos necesarios para desarrollar la propuesta de valor, así como para llegar a los mercados, optimizar la relación con los clientes y en consecuencia recibir más ingresos.

Estos activos se clasifican en Físicos, Intelectuales, humanos y económicos

Para que este modelo de negocio sea puesto en marcha es indispensable de recursos humanos y físicos, en este punto se mencionara los recursos físicos necesarios para el funcionamiento de este modelo de negocio:

Cuadro 11. Infraestructura

Descripción	Valor	Función
Estufa	1.700.000	Para realizar la cocción de carne y pollo
Creperos	1.200.000	Molde donde se preparan los crepes
Extractor	2.000.000	Equipo para aislar olores
Elementos cocina	1.500.000	Utensilios para preparar crepes
Mesa refrigerada para ensaladas con mesón	1.500.000	Presta servicio de soporte de la preparación de los productos
Nevera de refrigeración	5.000.000	Prestar el servicio de refrigeración de las materias primas
Computador	5.000.000	Se necesita para operación del software de alimentos y bebidas
Software alimentos y bebidas	15.000.000	Herramienta tecnológica automatizada para registro de las operaciones
Horno microondas	600.000	presta el servicio de calentamiento de pollo y carne previo al ingreso de los creperos
Total	33.500.000	

Fuente: El Autor.

5. ORGANIZACIÓN

5.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

5.1.1 Análisis DOFA. Según Hamman y Quinteros (2017) autores del libro “Planeamiento Estratégico Prospectivo” por medio de esta herramienta se puede realizar un análisis cualitativo en términos competitivo a través de las oportunidades y amenazas y se pueden analizar los factores internos, por medio de las fortalezas y debilidades.

De acuerdo con lo señalado por estos autores en el siguiente cuadro se presenta un análisis con matriz DOFA Cruzada.

Cuadro 12. Matriz DOFA Cruzada

Factores externos	Factores Internos	
	FORTALEZAS (F) 1. Estudio previo sobre montaje 2. Producto Novedoso 3. Procesos livianos 4. Servicio al cliente efectivo	DEBILIDADES (D) 1. Organización nueva en el mercado. 2. Musculo financiero no fuerte. 3. Se inicia con un solo punto de venta.
OPORTUNIDADES (O) 1.No existe un negocio que ofrezca este tipo de comida. 2.Existe tendencia actual por el consumo de comida saludable 3.Cada vez se incrementa la tendencia por comer fuera de casa 4. Por la zona donde se tiene contemplado ubicar el negocio existe alto volumen de trafico	ESTRATEGIA FO Usar Fortalezas para aprovechar oportunidades 1.2 > 1.2.3 De acuerdo al análisis realizado se ingresará al mercado con un producto novedoso y que tenga características de saludable y de comida rápida. 4 > 2 con el personal de atención a los consumidores se hará énfasis en que los productos son saludables. 3. >3 Como los procesos de la organización son livianos	ESTRATEGIA DO Aprovechar oportunidades para superar debilidades 1.2.3. > 1. Como no existe en el mercado negocio que ofrezca comida rápida y saludable, se ofrecerá este tipo de producto ofreciéndolo conforme a sus características, adicionalmente se hará campaña publicitaria para reconocimiento del negocio. 1.2.3. > 2 Cumpliendo la propuesta de valor captando

Factores externos	Factores Internos	
	<p>y estandarizados, no existirá demora en la entrega de productos, razón por la cual los consumidores pueden preferir ir al negocio.</p> <p>2.>4 con este producto novedoso se logrará captar la atención por los consumidores de la zona</p>	<p>clientes se logrará incrementar flujo de caja.</p> <p>4 > 3 Esta zona es de un volumen alto de tráfico, logrando consolidarse en este punto se tendrá un mercado suficiente para ir mejorando los ingresos, el conocimiento de la marca y en consecuencia la rentabilidad.</p>
<p>AMENAZAS(A)</p> <p>1. Copia de modelo de negocio y de producto</p> <p>2. Incremento de precios de insumos</p> <p>3. Complejidad por entidades externas para la autorización legal de apertura del negocio</p>	<p>ESTRATEGIA FA Usar Fortalezas para evitar Amenazas</p> <p>1.>3 de acuerdo con el estudio previo se tiene conocimiento de los pasos a seguir en la constitución de la organización la complejidad que se requiere y cada uno de los pasos a seguir, por lo que no existirá improvisación</p> <p>3>2 Como los procesos son livianos existe facilidad de tomar diversas opciones de proveedores, las materias primas no son exclusivas.</p> <p>2 4 > 1 Se garantizará la propuesta de valor cumpliendo lo ofrecido en cuanto a los atributos del producto y el servicio al cliente efectivo de tal suerte que la copia de este modelo no sea exitosa o por lo menos fácil de lograr.</p>	<p>ESTRATEGIA DA Minimizar debilidades y eliminar amenazas</p> <p>1.>1 como es una organización nueva en el mercado y pueden copiar el modelo de negocio o sus productos, se buscará realizar patente sobre este nuevo proceso.</p> <p>2.> 2 se buscará la opción de nuevos accionistas que inyecten fuerza financiera.</p> <p>3.>3 Se inicia con un solo punto de venta por lo que hace que sea menos complejo la visita de las entidades que realizan las autorizaciones de apertura del negocio.</p>

Fuente. El Autor

5.1.2 Organismo de apoyo. Los siguientes son algunos organismos que prestaron apoyo para el desarrollo de este plan de negocio:

- **Home Burger** entrevista con mesero sobre el desempeño y desarrollo de las operaciones sobre este modelo de negocio.
- **E.encuesta.com** a través de esta herramienta se realizó encuesta online con el objeto de lograr la percepción de clientes referente a este producto.
- **EMIS**, Herramienta de inteligencia de negocios para evaluar y comparar diferentes las empresas del sector, el perfil de la compañía y los estados financieros etc.
- **Taco loco**, negocio de comida rápida mexicana entrevista con William Díaz socio en este establecimiento quien enseñó el modelo actual de negocio y sus experiencias

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

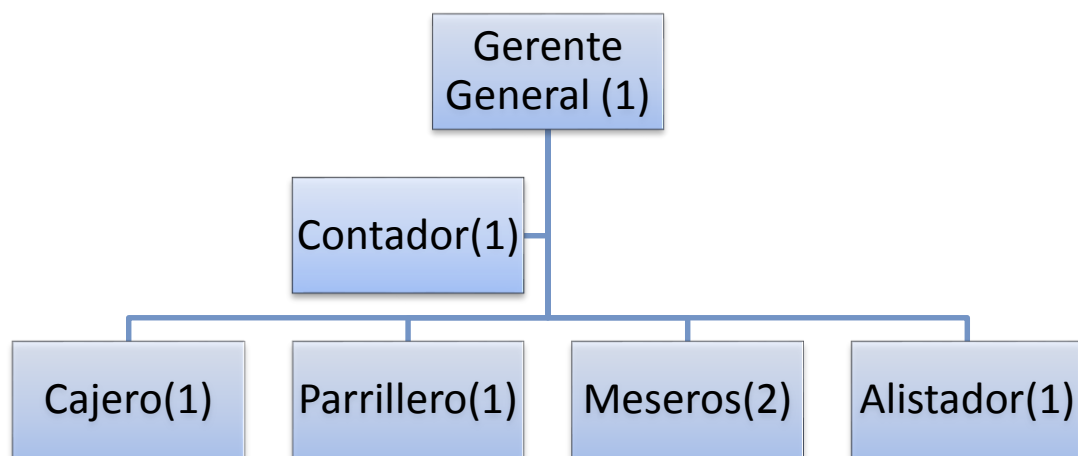
Dentro de las dimensión de modelo de negocio expuesta por Osterwalder y Pigneur (2009) que se refiere a los recursos claves para cumplir con la propuesta de valor una categoría importante dentro de estos recursos claves es el factor humano dado que todas las empresas necesitan de las personas aunque unas más que otras, dependiendo del modelo de negocio, para el caso de estudio el factor humano es muy importante porque está centrado en el servicio al cliente, en la atención a los consumidores a través del recurso humano.

La siguiente es la estructura organizacional inicial de este modelo de negocio:

- **Gerente general:** Representante legal de la organización, responsable de la administración en general de toda la empresa con el objeto de hacer cumplir las políticas y objetivos trazados.
- **Contador:** Responsable por la generación de estados financieros de la organización, administración de la nómina y la presentación oportuna de las declaraciones tributarias.
- **Cajero:** Responsable por procesar en el software el registro del pago del consumidor.

- **Meseros:** Guiar a los consumidores y prestar asesoría en la solicitud del pedido
- **Parrillero:** Encargado de pasar a la plancha de comida los alimentos que deben ser sometidos a cocción.
- **Alistador:** Después de la toma del pedido será el responsable por el alistamiento de los insumos para que el parrillero los procese.

Figura 3. Organigrama



Fuente: El Autor

5.3 ASPECTOS LEGALES

5.3.1 Constitución de la organización y aspectos legales. De acuerdo con los pasos señalados por la Cámara de Comercio de Bogotá en su página Web www.ccb.org.co

- La empresa se va a definir como Sociedad por acciones simplificada, teniendo en cuenta que con este tipo de sociedad se estimula el emprendimiento por su facilidad de constitución.
- El código de La actividad económica con la cual se realizara sus operaciones de venta y con el cual quedara registrado en la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales es el numero 7223 servicio de preparación de alimentos por encargo

- Se hará la validación que la marca a usar no esté vigente actualmente y se procederá con el registro en el RUES (Registro Único Empresarial y Social) información que integra registro mercantil, registro único de proponentes, registro de entidades sin ánimo de lucro, Régimen común registro de actividades de juegos de azar, registro de veedurías ciudadanas y registro de economía solidaria.
- Luego se solicitará ante la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales el Registro Único Tributario, documento que identifica y clasifica a las personas naturales y jurídicas conforme a su naturaleza tributaria es decir si son responsables de impuestos y la categoría.
- Así mismo con la Dirección de Impuestos y aduanas nacionales se solicitará la resolución para la habilitación de la facturación.

De igual manera conforme a la Cámara de Comercio de Bogotá si se trata de un negocio de productos alimenticios se debe cumplir los requisitos contemplados en el Decreto 1879 de 2008

- Matricula mercantil vigente (RUES)
- Certificado de SAYCO Y ACINPRO en caso de hacer uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, en este proyecto no es necesario.
- Registro nacional de turismo si el establecimiento presta servicio como restaurante turístico. Este modelo de negocio no ejecutara esta actividad
- Concepto sanitario, todo establecimiento de comercio debe cumplir con condiciones sanitarias contempladas en la Ley 9 de 1979, que se refiere a protección del medio ambiente, el agua, la salud ocupacional y algunos requisitos específicos del capítulo cinco de esta ley denominados alimentos los cuales establecen normas específicas sobre las empresas industriales y comerciales que realicen actividades relacionadas con alimentos, para este caso deben cumplir los requisitos establecidos en la Resolución 2674 de 2013 que son los contemplados en el capítulo ocho (condiciones que deben cumplir los restaurantes y establecimientos gastronómicos) para la obtención de este concepto se solicitara la visita a la secretaria distrital de salud, esta solicitud se realiza de manera electrónica a través de la página [www. Bogota.gov.co](http://www.Bogota.gov.co).
- De igual manera ante la oficina de planeación de acuerdo a la ubicación que se ha escogido y conforme al plan de ordenamiento territorial y la reglamentación

especifica se solicitara el certificado de uso de suelo; para el caso del proyecto de negocio se hará la consulta a través de la pagina <http://sinupotp.sdp.gov.co/sinupot/index.jsf>

- Con respecto a la publicidad exterior o intensidad auditiva se realizará la validación con la secretaria del medio ambiente a través de la página web www.secretariadeambiente.gov.co
- El concepto técnico de seguridad humana y protección de incendios es un certificado expedido por el cuerpo oficial de bomberos el cual busca asegurar el cumplimiento de temas de seguridad humana relacionado con la protección de incendios. De igual manera esta solicitud se realizará a través de la página web www.bomberosbogota.gov.co
- Lista de precios conforme a este requisito se dispondrá de manera visual el listado de productos con sus correspondientes precios
- Certificado de manipulación de alimentos, por el manejo que se le da a los alimentos es necesario que los empleados que estén manipulado alimentos posean esta certificación, esta certificación se tomara en un instituto que cuente con esta autorización.

5.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

5.4.1 Gastos de personal. Los gastos en los que va incurrir en el desarrollo de este modelo de negocio que corresponden a gastos de personal administrativo son:

Cuadro 13. Costos administrativos

Personal	Asignación Básica Mensual	Factor prestacional	Valor total Mensual	Valor anualizado
Gerente	2.500.000	1.300.000	3.800.000	45.600.000
Honorarios - Contador	2.000.000	-	2.000.000	24.000.000
Total	4.500.000	1.300.000	5.800.000	69.600.000

Fuente. El Autor

5.4.2 Gastos de puesta en marcha. Como gastos iniciales previo a la entrada en operación se han contemplado los siguientes:

Cuadro 14. Gastos de puesta en marcha

Descripción	Valor Total
Trabajo de campo	100.000
Herramienta entrevista	190.000
Adecuaciones instalaciones	15.000.000
Asesoría legal y administrativa	1.000.000
Elementos de dotación	500.000
Nutricionista	3.000.000
Publicista	3.000.000
Material campaña de lanzamiento	1.000.000
Total	23.790.000

Fuente. El Autor

5.4.3 Gastos anuales de administración. Los gastos administrativos anualizados son:

Cuadro 15. Gastos administrativos anualizados

Descripción	Año 1
Gerente	45.600.000
Papelería	2.400.000
Contador	24.000.000
Seguros	12.000.000
Depreciaciones	6.666.666
Gastos Pre operativos	4.758.000
Gastos de Investigación y desarrollo	6.000.000
Total	101.424.666

Fuente. El Autor

6. FINANZAS

6.1 INGRESOS

Según Osterwalder y Pygneur (2009) la dimensión de fuentes de ingresos la definen como las arterias del modelo de negocio, representando esta dimensión un factor indispensable. En esta dimensión debe saberse porque están dispuestos a pagar los clientes, porque pagan, como pagan, como les gustaría pagar y cuanto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos. La fuente de ingresos para el caso objeto de estudio será a través de venta de derechos sobre un activo, esta es la fuente más conocida dentro de los modelos de negocio, que consiste en transferir un bien a cambio de un valor, en este modelo de negocio se entregara el producto crepe saludable por un valor determinado.

6.1.1 Fuentes de financiación. Este proyecto se financiera con aportes de nueve socios por valor de \$ 90.000.000, de igual manera se tiene previsto adquirir un crédito por \$ 30.000.000; con estos recursos iniciaría a operar la organización (ver Cuadro 16)

Cuadro 16. Amortización crédito

NOMBRE DE LA EMPRESA:		COMIDA RAPIDA Y SALUDABLE BOGOTA		
TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO				
CONDICIONES FINANCIERAS				
MONTO:		30.000.000		
PLAZO:		36	MESES	
INTERES:		18,00%	NOMINAL ANUAL	
AMORTIZACION:		MENSUAL		
CUOTAS	CAPITAL	INTERESES	CUOTA	SALDO
0				30.000.000,00
1	833.333,33	138.246,26	971.579,59	29.166.666,67
2	833.333,33	134.406,08	967.739,42	28.333.333,33
3	833.333,33	130.565,91	963.899,24	27.500.000,00
4	833.333,33	126.725,74	960.059,07	26.666.666,67
5	833.333,33	122.885,56	956.218,90	25.833.333,33
6	833.333,33	119.045,39	952.378,72	25.000.000,00
7	833.333,33	115.205,21	948.538,55	24.166.666,67
8	833.333,33	111.365,04	944.698,37	23.333.333,33
9	833.333,33	107.524,87	940.858,20	22.500.000,00
10	833.333,33	103.684,69	937.018,03	21.666.666,67
11	833.333,33	99.844,52	933.177,85	20.833.333,33
12	833.333,33	96.004,35	929.337,68	20.000.000,00
13	833.333,33	92.164,17	925.497,50	19.166.666,67
14	833.333,33	88.324,00	921.657,33	18.333.333,33
15	833.333,33	84.483,82	917.817,16	17.500.000,00
16	833.333,33	80.643,65	913.976,98	16.666.666,67
17	833.333,33	76.803,48	910.136,81	15.833.333,33
18	833.333,33	72.963,30	906.296,64	15.000.000,00
19	833.333,33	69.123,13	902.456,46	14.166.666,67
20	833.333,33	65.282,95	898.616,29	13.333.333,33
21	833.333,33	61.442,78	894.776,11	12.500.000,00
22	833.333,33	57.602,61	890.935,94	11.666.666,67
23	833.333,33	53.762,43	887.095,77	10.833.333,33
24	833.333,33	49.922,26	883.255,59	10.000.000,00
25	833.333,33	46.082,09	879.415,42	9.166.666,67
26	833.333,33	42.241,91	875.575,25	8.333.333,33
27	833.333,33	38.401,74	871.735,07	7.500.000,00
28	833.333,33	34.561,56	867.894,90	6.666.666,67
29	833.333,33	30.721,39	864.054,72	5.833.333,33
30	833.333,33	26.881,22	860.214,55	5.000.000,00
31	833.333,33	23.041,04	856.374,38	4.166.666,67
32	833.333,33	19.200,87	852.534,20	3.333.333,33
33	833.333,33	15.360,70	848.694,03	2.500.000,00
34	833.333,33	11.520,52	844.853,85	1.666.666,67
35	833.333,33	7.680,35	841.013,68	833.333,33
36	833.333,33	3.840,17	837.173,51	0,00
TOTAL	30.000.000,00	2.557.555,76	32.557.555,76	

Fuente propia

Cuadro 17. Análisis TIR y VPN

INDICADORES ECONOMICOS						
1 TASA INTERNA DE RETORNO TIR ES LA TASA QUE HACE QUE EL VALOR PRESENTE NETO SEA IGUAL A CERO, ES DECIR QUE REDUCE A CERO LOS INGRESOS Y LOS EGRESOS DEL PROYECTO, INCLUYENDOSE LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARON LOS SOCIOS EN EL PROYECTO. COMO LA TASA RESULTANTE ES SUPERIOR A LA DEL MERCADO QUIERE DECIR QUE NUESTRO PROYECTO ES MAS RENTABLE	INVERSIÓN	-120.000.000				
	AÑO1	173.899.011	AÑO4	125.302.116		
	AÑO2	99.482.623	AÑO5	125.772.890		
	AÑO3	114.466.569				
	COSTO DE OPORTUNIDAD =>		8%			
						TIR DEL PROYECTO 118%
2 VALOR PRESENTE NETO PERMITE ESTABLECER LA EQUIVALENCIA ENTRE LOS INGRESOS Y EGRESOS DEL FLUJO DE EFECTIVO DE UN PROYECTO, LOS QUE SON COMPARADOS CON LA INVERSIÓN INICIAL DE LOS SOCIOS, A UNA TASA DETERMINADA. SE SUMAN LOS FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO Y SE LE DESCUENTA LA INVERSIÓN INICIAL, SI ES POSITIVO EL RESULTADO (VPN) SE ACEPTA EL PROYECTO.	INVERSIÓN	-120.000.000				
	AÑO1	173.899.011	AÑO4	125.302.116		\$ 365.624.891
	AÑO2	99.482.623	AÑO5	125.772.890		
	AÑO3	114.466.569				
	COSTO DE OPORTUNIDAD =>		8%	DIGITE SU TASA		
						VPN DEL PROYECTO \$ 394.874.882

Fuente. El Autor

De acuerdo a la anterior tabla tomando la inversión inicial de 120 millones de pesos y los flujos de cajas generados para los cinco años se puede observar que la rentabilidad para este negocio es de 118% muy por encima si se compara con la tasa de oportunidad que para este caso es del 8% anual.

Respecto al valor presente neto se observa que esta organización genera con estos flujos de caja futuros traídos al periodo cero un valor positivo de 395 millones significando esto que el rendimiento con una tasa de oportunidad del 8% es positivo y en consecuencia es viable el proyecto y buena oportunidad para ejecutar el proyecto.

Con relación al retorno de la inversión de los accionistas (\$90.000.000); se puede observar en el anexo del balance general, que durante los tres primeros años se recupera la inversión en todo caso sujeta a proyecto distribución de utilidades.

6.1.2 Formatos financieros

Cuadro 18. Flujo de caja proyectado a cinco años

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS					
SALDO INICIAL	62.710.000	173.899.011	273.381.635	387.848.203	513.150.319
VENTAS	648.000.117	701.999.901	743.580.761	771.120.616	781.202.962
	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	710.710.117	875.898.913	1.016.962.395	1.158.968.820	1.294.353.281
EGRESOS					
COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	276.004.800	299.005.200	310.505.400	322.005.600	322.005.600
MANO DE OBRA DIRECTA	37.273.641	38.391.850	39.543.605	40.729.914	41.365.437
ARRIENDO	90.000.000	92.700.000	95.481.000	98.345.430	101.295.793
AGUA	3.517.020	3.622.531	3.731.207	3.843.143	3.958.437
LUZ	5.439.798	5.602.992	5.771.082	5.944.214	6.122.541
GAS	2.836.676	2.921.777	3.009.430	3.099.713	3.192.704
TELEFONO	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
GERENTE	45.600.000	46.968.000	48.377.040	49.828.351	49.828.351
PAPELERIA	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.622.545
CONTADOR	24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	26.225.448
SEGUROS	12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.112.724
GTOS DE INVEST. Y DESARROLLO	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.556.362
CAJERO	1.977.889	2.037.226	2.098.342	2.161.293	2.226.131
MESEROS 2	3.955.778	4.074.451	4.196.685	4.322.585	4.452.263
PUBLICIDAD	12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
IMPUESTOS	-	35.776.734	43.719.948	51.285.910	56.258.409
AMORTIZACIÓN PRESTAMO	11.405.504	10.852.519	10.299.534	0	0
TOTAL EGRESOS	536.811.105	602.517.278	629.114.192	645.818.500	655.430.071
SALDO FLUJO DE EFECTIVO	173.899.011	273.381.635	387.848.203	513.150.319	638.923.210

Fuente. El Autor

Cuadro 19. Balance general proyectado a cinco años

ACTIVOS	INSTALACIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
CORRIENTE						
CAJA - BANCOS	62.710.000	173.899.011	273.381.635	387.848.203	513.150.319	638.923.210
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	62.710.000	173.899.011	273.381.635	387.848.203	513.150.319	638.923.210
GASTOS PREOPERATIVOS	23.790.000	19.032.000	14.274.000	9.516.000	4.758.000	-
ACTIVO FIJO						
TERRENOS	-	-	-	-	-	-
COMPUTADORES	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
- DEP ACUM. COMP.	-	6.666.667	13.333.333	20.000.000	20.000.000	20.000.000
EDIFICIOS	-	-	-	-	-	-
-DEP. ACUM. EDIF.	-	-	-	-	-	-
VEHICULOS	-	-	-	-	-	-
- DEP ACUM. VEHIC.	-	-	-	-	-	-
MAQUINARIA Y EQUIPO	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000
- DEP ACUM. M. Y EQ.	-	1.350.000	2.700.000	4.050.000	5.400.000	6.750.000
MUEBLES Y ENSERES	-	-	-	-	-	-
-DEP. ACUM. M. Y ENS.	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO FIJO	33.500.000	25.483.333	17.466.667	9.450.000	8.100.000	6.750.000
TOTAL ACTIVO	120.000.000	218.414.345	305.122.301	406.814.203	526.008.319	645.673.210
PASIVOS						
CORRIENTE						
IMPUESTOS POR PAGAR	-	35.776.734	43.719.948	51.285.910	56.258.409	58.054.689
OBLIG. FINANCIERAS	30.000.000	20.000.000	10.000.000	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	30.000.000	55.776.734	53.719.948	51.285.910	56.258.409	58.054.689
PASIVO LARGO PLAZO						
OBLIG. FINANCIERAS	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	30.000.000	55.776.734	53.719.948	51.285.910	56.258.409	58.054.689
PATRIMONIO						
CAPITAL	90.000.000	90.000.000	90.000.000	90.000.000	90.000.000	90.000.000
UTILIDAD DEL PERIODO	-	72.637.611	88.764.742	104.125.939	114.221.618	117.868.610
UTILIDAD ACUMULADA	-	-	72.637.611	161.402.353	265.528.293	379.749.911
TOTAL PATRIMONIO	90.000.000	162.637.611	251.402.353	355.528.293	469.749.911	587.618.521
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	120.000.000	218.414.345	305.122.301	406.814.203	526.008.319	645.673.210

Fuente. El Autor

Cuadro 20. Estado de resultados proyectado a cinco años

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
VENTAS	648.000.117	701.999.901	743.580.761	771.120.616	781.202.962
COSTO DE VENTAS	418.821.935	446.066.349	461.937.883	477.940.558	481.991.732
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	229.178.182	255.933.552	281.642.877	293.180.058	299.211.229
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	101.424.667	104.124.667	106.905.667	103.103.430	103.103.430
GASTOS DE VENTAS	17.933.667	18.471.677	19.025.827	19.596.602	20.184.500
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	109.819.848	133.337.209	155.711.383	170.480.026	175.923.299
INTERESES FINANCIEROS	1.405.504	852.519	299.534	0	0
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMP.	108.414.345	132.484.690	155.411.850	170.480.026	175.923.299
IMPUESTO DE RENTA	35.776.734	43.719.948	51.285.910	56.258.409	58.054.689
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	72.637.611	88.764.742	104.125.939	114.221.618	117.868.610

Fuente. El Autor

Cuadro 21. Estado de costos proyectado a cinco años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Compras materiarias Primas	276.004.800	299.005.200	310.505.400	322.005.600	322.005.600
+ Inventario Inicial Materias Primas	-	-	-	-	-
- Inventario Final Materias Primas	-	-	-	-	-
= Materia Prima Utilizada	276.004.800	299.005.200	310.505.400	322.005.600	322.005.600
+ Mano de obra directa	37.273.641	38.391.850	39.543.605	40.729.914	41.365.437
= Costo Primo	313.278.441	337.397.050	350.049.005	362.735.514	363.371.037
+ Costos indirectos de Fabricación	105.543.494	108.669.299	111.888.878	115.205.044	118.620.696
= Costo de Produccion del periodo	418.821.935	446.066.349	461.937.883	477.940.558	481.991.732
+ Invent. Inicial de trabajo en proceso	-	-	-	-	-
= Costo Productos Manufacturados	418.821.935	446.066.349	461.937.883	477.940.558	481.991.732
+ Invent. inicial de trabajo en proceso	-	-	-	-	-
- Invent. Final de trabajo en proceso	-	-	-	-	-
= Costo Productos Producidos	418.821.935	446.066.349	461.937.883	477.940.558	481.991.732
+ Invent. Inicial de mercancías terminadas	-	-	-	-	-
= Costo de Producción Disponible para la Venta	-	-	-	-	-
= Costo de Produccion Terminada y Vendida	418.821.935	446.066.349	461.937.883	477.940.558	481.991.732

Fuente. El Autor

6.2 EGRESOS

Como salida de recursos financieros para el sostenimiento de este negocio durante el primer año se presenta los siguientes conceptos:

Cuadro 22. Gastos anuales

Gastos Preoperativos	Valor
Herramienta de entrevista	190.000
Adecuaciones e instalaciones	15.000.000
Asesoría legal y administrativa	1.000.000
Elementos de dotación	500.000
Trabajo de campo	100.000
Honorarios nutricionista	3.000.000
Honorarios publicista	3.000.000
Material campaña lanzamiento producto	1.000.000
Total gastos Preoperativos	23.790.000
Gastos de administracion	
Gerente	45.600.000
Papelería	2.400.000
Contador	24.000.000
Seguros	12.000.000
Imprevistos	7.480.000
Total gastos administración	91.480.000
Gastos de Ventas	
Cajero	1.977.889
Mesero	3.955.778
Publicidad	12.000.000
Total gastos de Ventas	17.933.667
Total Egresos	133.203.667

Fuente propia

6.3 CAPITAL DE TRABAJO

Para poner en marcha el funcionamiento de este modelo de negocio y lograr su sostenimiento antes del inicio de sus operaciones, es necesario financiar los siguientes rubros:

Cuadro 23. Capital de trabajo

Concepto	Valor
Gastos preoperativos	23.790.000
Materias primas	23.000.400
Gastos personal administracion	14.000.000
Gastos personal ventas	2.988.944
Mano de obra	3.675.606
Costos Indirectos de Fabricacion	17.365.582
Compra maquinaria y equipo	13.500.000
Equipo de computo y software	20.000.000
Total	118.320.533

Fuente propia

7. PLAN OPERATIVO

7.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro 24. Cronograma de actividades

ITEM	ACTIVIDADES	AÑO 2018				AÑO 2019				AÑO 2020				AÑO 2021				AÑO 2022				RESPONSABLE	METAS A LOGRAR	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Presentación estructurada de idea de negocio																					Autor plan de negocio	Aceptación del plan de negocio	
2	Recolección de información relacionada con el objeto del negocio																					Autor plan de negocio	Definir mercado objetivo	
3	Elaboración de encuesta relacionada con la percepción de futuros clientes respecto al producto																					Autor plan de negocio	Definir mercado objetivo, definición de precios, interés del producto	
4	Realización de trabajo de campo																					Autor plan de negocio	Visualizar comportamiento de consumidores, competencia, mercado	
5	Análisis de la información recolectada																					Autor plan de negocio	Organizar información para documentarla	
6	Documentación del proyecto de negocio																					Autor plan de negocio	Dejar de manera escrita la información recolectada de manera organizada, con el objeto de realizar análisis	
7	Elaboración de Análisis financiero del proyecto																					Autor plan de negocio	Realizar análisis financiero del proyecto	
8	Presentación del proyecto para aprobación																					Autor plan de negocio y futuros accionistas	Análisis del proyecto de manera colectiva previa a su aprobación	
9	Ajustes del proyecto																					Autor plan de negocio y futuros accionistas	Modificación a la iniciativas	
10	Presentación final proyecto ajustado																					Autor plan de negocio y futuros accionistas	Análisis del proyecto de manera colectiva previa a su aprobación	
11	Constitución de la sociedad																					Delegado de accionistas	Tener identidad jurídica para realizar operaciones	
12	Trámites legales para el funcionamiento																					Delegado de accionistas	Lograr permisos legales previos a la atención al público	
13	Adecuaciones y compra maquinaria y equipo																					Delegado de accionistas	Dejar establecimiento en las condiciones adecuadas para el inicio de su operación	
14	Entrevistas para contratación de personal																					Delegado de accionistas	Seleccionar personal capacitado	
15	proceso de vinculación de personal y capacitación																					Delegado de accionistas	cumplir con normatividad legal respecto al personal contratado y capacitar sobre procesos y servicio al cliente	
16	Pruebas de producto																					Delegado de accionistas	realizar ajustes necesarios del producto previo a su lanzamiento	
17	Inicio de operaciones																						Delegado de accionistas	Inicio de operaciones(atención al público, preparación de productos, ventas)

Fuente. El Autor

7.2 METAS SOCIALES

Como es definido por Osterwalder y Pigneur (2009) la dimensión de fuentes de ingresos representa para el modelo de negocios las arterias, significando esto que una organización no podría existir si no se le da vida con la fuente de ingresos y que trascienda en un impacto financiero sostenible para la empresa.

7.2.1 Metas económicas. En esta nueva organización existen las siguientes metas:

- Lograr el cumplimiento planeado respecto a ventas, el monitorio se realizará permanentemente conforme al presupuesto planeado.
- Controlar los costos y gastos relacionados con la operación del negocio, estos gastos y costos deben ser razonables de acuerdo con el estimado de gastos y costos.
- Alcanzar el resultado esperado por los accionistas conforme a la expectativa financiera. Debido a las experiencias con la que se cuenta por parte de los accionistas se realizan juntas mensuales con el objeto de ir realizando seguimiento y ajustes necesarios a la operación.

Esta Organización va a ser constituida de manera legal, en consecuencia, contribuirá con el estado presentando sus declaraciones tributarias conforme a lo ordenado y de acuerdo con la planeación financiera realizada a cinco años se espera aportar en impuestos un valor aproximado de doscientos cuarenta y cinco millones.

Con la puesta en marcha de este negocio y para su funcionamiento necesita abastecerse con compra de materias primas, por lo que ocasionará mayores ingresos para los proveedores que hacen parte de la cadena de valor de la organización.

7.2.2 Metas sociales. Con el desarrollo del presente modelo de negocio se contribuirá beneficiado a la sociedad en los siguientes aspectos:

Dentro de la propuesta de valor de esta organización, los productos ofrecidos son saludables lo que ayudará fomentando los buenos hábitos alimenticios de los consumidores.

De acuerdo con lo esperado, esta organización para desarrollar sus funciones necesita vincular a siete personas, significando esto que son siete familias que se beneficiarían laboralmente como consecuencia de estas vinculaciones.

7.2.3 Metas ambientales. De acuerdo con la propuesta de valor y su modelo de negocio esta empresa mantendrá productos frescos que se fabricaran únicamente en el momento de realizar cada pedido, evitando de esta manera el almacenaje de producto procesado y en consecuencia disminuirá el nivel de posibles desechos por pérdidas.

Adicionalmente como política institucional se fomentará la utilización de cero papel y el empaque del producto será empaque biodegradable, de acuerdo con el estimado de ventas en unidades anuales, esta organización tiene contemplado vender en el primer año de funcionamiento 43200 unidades, las cuales equivalen a 2,1 toneladas de empaque ecológico, que causara un impacto positivo en el medio ambiente, teniendo en cuenta la fácil desintegración con el sol, la lluvia, las bacterias y las plantas.

El establecimiento de atención al público no tendrá ninguna clase de música, contribuyendo de esta manera con la calidad ambiental respecto al ruido.

8. IMPACTO

Los accionistas hacen una inversión esperando que tenga un resultado financiero esperado y unos impactos positivos con los grupos de interés. En este punto se mostrará el impacto desde algunos puntos de vista.

8.1 IMPACTO ECONOMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL

8.1.1 Impacto económico. La recuperación de la inversión para los accionistas se va a dar a los 2 años de la puesta en marcha de la organización.

Por el nivel de facturación, al primer año de operación se espera realizar desembolso a la Dirección de impuestos y aduanas nacionales de 36 millones de pesos por concepto impuestos.

Respecto a la cadena de valor, esta organización debe funcionar con unos insumos que son abastecidos por proveedores, se estima que para el primer año se realizaran compras de materias primas por valor de doscientos setenta y seis millones, intensificando de esta manera la economía con relación a los proveedores.

8.1.2 Impacto regional. Teniendo en cuenta que la ubicación del establecimiento de comercio se va a realizar en la ciudad de Bogotá, por efecto de impuestos Distritales y conforme al nivel de facturación se estima que se cancelará por el primer año de funcionamiento dos millones de pesos.

8.1.3 Impacto social. Para el funcionamiento de esta organización es necesario conforme a lo planeado vincular a siete personas, contribuyendo de esta manera con oportunidad de empleo y mejorando calidad de vida en siete familias.

Los productos ofrecidos conforme a la propuesta de valor son saludables en consecuencia se contribuirá con el mejoramiento de hábitos alimenticios para los consumidores, diariamente se estima vender ciento veinte unidades, aportando en el mes tres mil seiscientas unidades de productos saludables.

8.1.4 Impacto ambiental. Dentro de la política de cero papel esta organización promoverá una cultura donde se utilice medios digitales para el envío y lectura de información, la impresión de documentos se hará únicamente en casos extremos y

de obligación legal, de esta manera se espera aportar de manera positiva disminuyendo tala de árboles.

Los productos que se ofrecen a los consumidores en el establecimiento son entregados con empaques biodegradables, es decir que se descomponen fácilmente, en contacto con el sol, la tierra, agua, plantas; adicionalmente por esta clase de empaque no se va consumir agua para el lavado del envase y en consecuencia de esta forma con este modelo de negocio se contribuirá al cuidado del medio ambiente.

9. RESUMEN EJECUTIVO

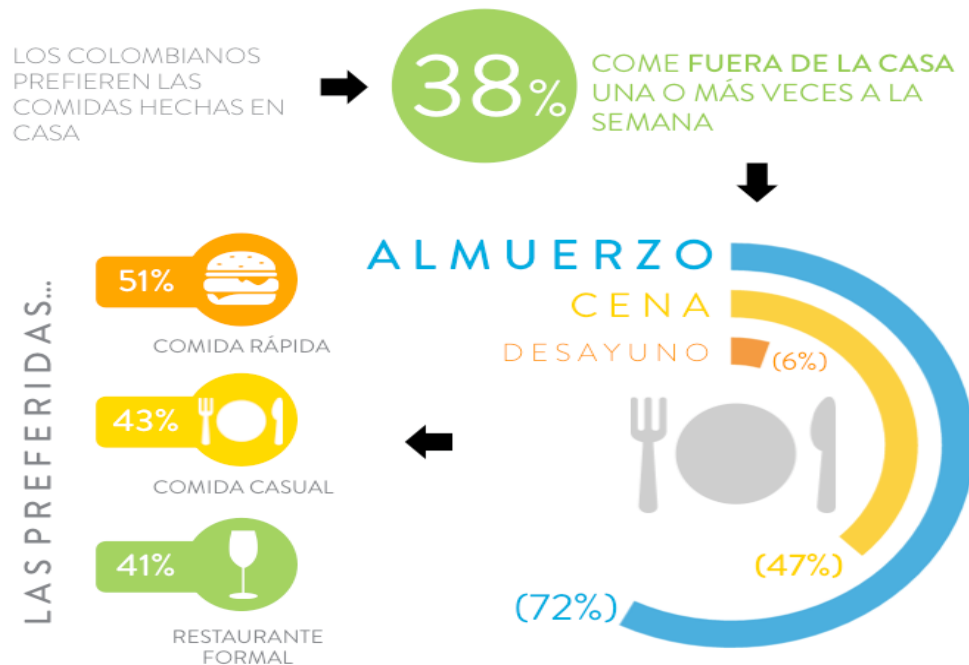
9.1 CONCEPTO DE NEGOCIO

Poder participar a la sociedad disminuyendo los indicadores de riesgo cardiovascular ocasionados por los malos hábitos alimenticios, es el gran objetivo de esta organización. Con este modelo de negocio se ofrecerá productos nutritivos y frescos que aportaran beneficios a la salud de los consumidores con un servicio al cliente altamente competitivo que garantice las mejores experiencias de los consumidores.

9.2 POTENCIAL DE MERCADO EN CIFRAS

Según estudio realizado por la firma Nielsen en el año 2015 sobre la tendencia de comida fuera de casa, se determinó que en Colombia se ha incrementado 38% de comensales por lo menos una o dos veces por semana por conveniencia y por practicidad almuerza por fuera de su hogar 72%, cena por fuera 47% y tan solo toma el desayuno por fuera de su casa el 6%.

Figura 4. Tendencia de comida fuera de casa



Fuente: Estudio Nielsen (2015)

Este mismo estudio indica que dado el crecimiento de las ciudades, el tráfico se ha incrementado y las dificultades de movilidad se han aumentado ocasionando el deseo de optimizar el tiempo lo cual ha generado en los consumidores la acogida por la comida rápida. Respecto a la elección de restaurante los factores más importantes según los encuestados son el precio razonable 49% y la calidad de la comida 45%.

En concordancia con lo anterior, teniendo en cuenta que existe interés por el tipo de comida rápida y la necesidad y deseo de consumo fuera de casa, se buscó una zona donde exista un alto volumen de tráfico de personas para la ubicación del negocio por lo cual se toma para este análisis la zona financiera de Bogotá que se encuentra en la calle 72 entre avenida caracas y carrera séptima.

Para el análisis de mercado potencial respecto a la cantidad de consumidores se puede observar la siguiente descripción

Cuadro 25. Mercado potencial

Organización	Cantidad	Cantidad personal Aproximado	Consumo fuera de casa 72%
Entidades Financieras	11	550	396
Universidades	4	1.000	720
Empresas	100	10.000	7.200
Gimnasios	2	50	36
Centro comercial	1	100	72
Total	118	11.700	8.424

Fuente. El Autor

De acuerdo con el estimado de ventas y la capacidad instalada esta organización inicia su operación con 120 unidades, un 1,4% de la población que consume fuera de casa.

9.3 VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR

Según Porter (1995) en su obra “Estrategia Competitiva” dice que una estrategia competitiva consiste en sacar el máximo provecho de las capacidades que las distinguen de las demás. Para el caso de estudio esta organización tiene las siguientes ventajas:

- Organización única con este modelo de negocio
- Estructura liviana de costos y procesos que permiten decisiones rápidas y oportunas
- Servicio al cliente capacitado y estandarizado
- Experiencia administrativa de accionistas
- Producto innovador

Conforme a lo enunciado por Osterwalder y Pigneur (2009) la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente elija una empresa u otra; la finalidad es solucionar un problema o satisfacer necesidades de los clientes. En consecuencia, con la propuesta de valor debe establecerse qué valor se les proporciona a los clientes que problemas se les solucionan, que necesidades se satisfacen y que productos se ofrecen. La propuesta de valor con la que se desarrollara el presente modelo de negocio es:

Ofrecer productos innovadores con características nutritivas, frescas, preparados de manera instantánea y rápida con un servicio al cliente empoderado que garantice las mejores experiencias a los clientes y consumidores y logre captar la atención por este nuevo concepto de comida saludable.

8.4 RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS

Para la puesta en marcha del negocio se incurrirá en las siguientes erogaciones, especificadas en el cuadro 26

Cuadro 26. Gastos puesta en marcha

Concepto	Valor
Gastos preoperativos	23.790.000
Materias primas	23.000.400
Gastos personal administracion	14.000.000
Gastos personal ventas	2.988.944
Mano de obra	3.675.606
Costos Indirectos de Fabricacion	17.365.582
Compra maquinaria y equipo	13.500.000
Equipo de computo y software	20.000.000
Total	118.320.533

Fuente: El autor

Erogaciones que serán financiadas con las siguientes fuentes:

Cuadro 27. Fuentes de financiación

Concepto	Cantidad	Valor	Total
Accionistas	9	10.000.000	90.000.000
Prestamo Bancario	1	30.000.000	30.000.000
Total			120.000.000

Fuente. El Autor

9.5 PROYECCIÓN DE VENTAS Y RENTABILIDAD

El estimado de ventas a cinco años conforme a su capacidad instalada y precios de mercado se relaciona en la siguiente tabla

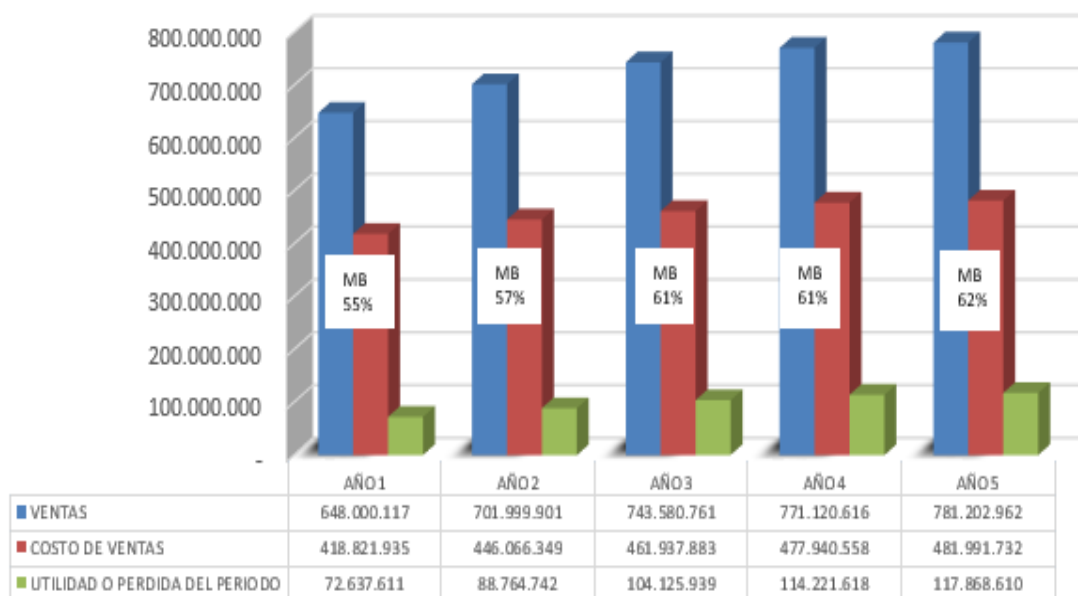
Cuadro 28. Proyección de ventas cinco años

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
TOTAL UNIDADES	43.200	46.800	48.600	50.400	50.400
PRECIO DE VENTA UNITARIO	15.000	15.000	15.300	15.300	15.500
TOTAL EN PESOS	648.000.117	701.999.901	743.580.761	771.120.616	781.202.962

Fuente. El Autor

La rentabilidad por cada periodo se detalla en el siguiente grafico

Gráfica 6. Rentabilidad



Fuente. El Autor

9.6 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

En el desarrollo de este estudio se presentó un plan de negocio relacionado con comida rápida y saludable; de acuerdo al volumen de tráfico, va estar ubicado en la zona financiera de Bogotá, en esta zona diariamente se desplazan aproximadamente 11.700 personas, de esta manera se estimó vender 120 unidades diarias; un 1% de total de la población que se desplaza en este sector; además como se evidencia en la encuesta realizada en este estudio, existe interés por la comida rápida y saludable, así mismo existe incremento en el comportamiento del consumo de comida fuera del hogar, de acuerdo a lo señalado por la firma Gastrometria Radar en septiembre de 2019; en este sentido este emprendimiento resulta ser viable para la puesta en marcha.

Como herramienta guía, se tomó el Business Model Canvas, herramienta revolucionaria que consiste en buscar formas innovadoras de hacer negocios y que fue utilizada como plantilla para analizar de manera metodológica e integral, cada uno de los nueve factores que componen un modelo de negocio. De esta forma se presenta una nueva organización con una complejidad sencilla en sus operaciones, diferente a los modelos tradicionales y que además en su propuesta de valor, presenta un solución innovadora en cuanto a al producto y servicio dado que integra el concepto de comida rápida y saludable como opción diferente y retadora. Además su proceso productivo consta de tres pasos, lo cual permite fácilmente estandarizar procesos y así mismo garantizar a los clientes un servicio efectivo.

Un aspecto clave dentro de sus objetivos de este emprendimiento es ser rentable en sus operaciones, conforme a la grafica 6, este plan de negocio en su primer año de funcionamiento presenta un margen bruto de 55%, una utilidad neta de 73 millones, así mismo la recuperación de la inversión se realiza como se detalla en el cuadro 29; en 8 meses y ocho días.

Cuadro 29. Recuperación de Inversión – Millones de pesos

PERIODO EN EL CUAL SE HACE LA RECUPERACION DE LA INVERSIÓN					
INVERSIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-120	174	99	114	125	126
	174	273	388	513	639
PRI (años)	0,69				
AÑO	MESES	DÍAS			
0	8	8			

Fuente. El Autor

En relación con los valores estimados que se ha tomado a lo largo de este estudio respecto a los gastos y costos fijos y variables, así como con el precio de venta definido por la percepción del mercado; esta organización deberá vender las siguientes unidades como mínimo cada año para llegar a punto de equilibrio

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Cuadro 30. Punto equilibrio unidades

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CANTIDADES (Q)	28.697	29.208	28.777	28.675	28.483
PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.300	\$ 15.300	\$ 15.500
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 7.525	\$ 7.469	\$ 7.460	\$ 7.453	\$ 7.473

Fuente. El autor

Vendiendo estas cantidades la utilidad será cero (0) como se puede observar en la siguiente la siguiente tabla

Cuadro 31. Punto equilibrio en pesos

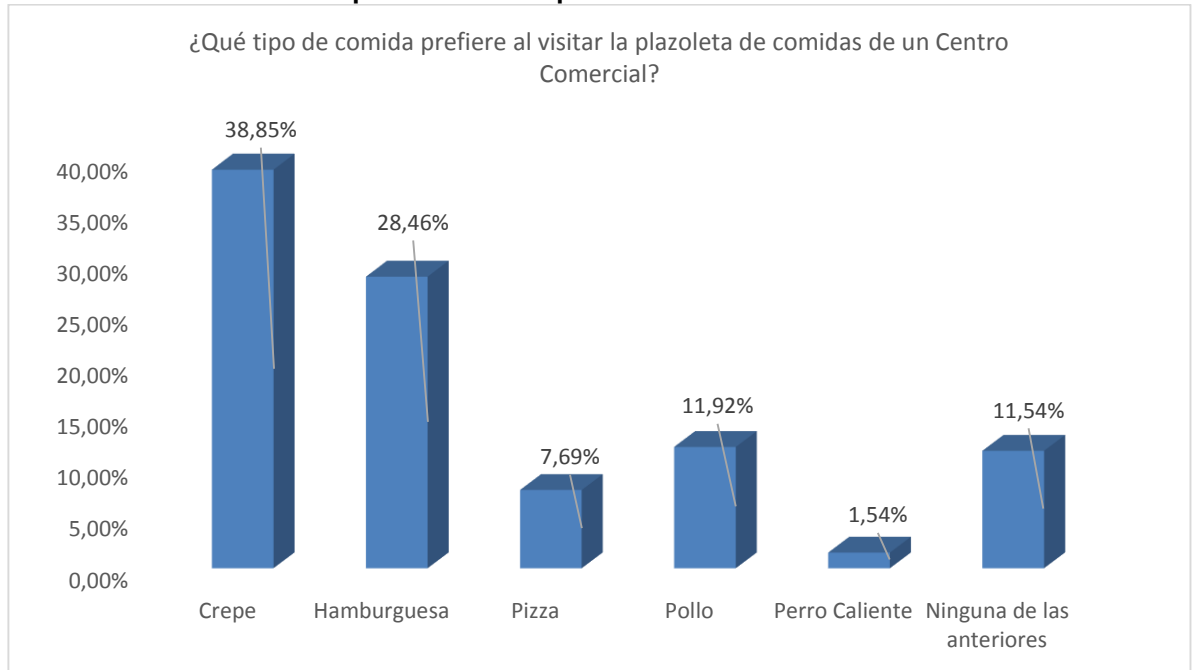
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas (PVU x Q)	\$ 430.451.721	\$ 438.124.815	\$ 440.286.314	\$ 438.727.906	\$ 441.494.639
- Costo Variable unitario X Q	\$ 215.937.883	\$ 218.153.952	\$ 214.678.126	\$ 213.709.900	\$ 212.859.695
- Costos fijos	\$ 214.513.837	\$ 219.970.862	\$ 225.608.187	\$ 225.018.007	\$ 228.634.944
Utilidad Neta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente. El Autor

Con este análisis se concluye que para que esta organización se encuentre en punto de equilibrio es decir no genere ni utilidad ni perdida debe vender en el primer año 28.697 unidades; 2.391 mensuales u 80 unidades diarias.

Como se indicó en la tabla del potencial del mercado, es viable ingresar a este sector, dado que únicamente se está tomado como población objetivo un 1.4% por ciento del total de los consumidores. De igual manera existe interés de los consumidores por este tipo de comida.

Gráfica 7. Preferencia de tipo de comida rápida



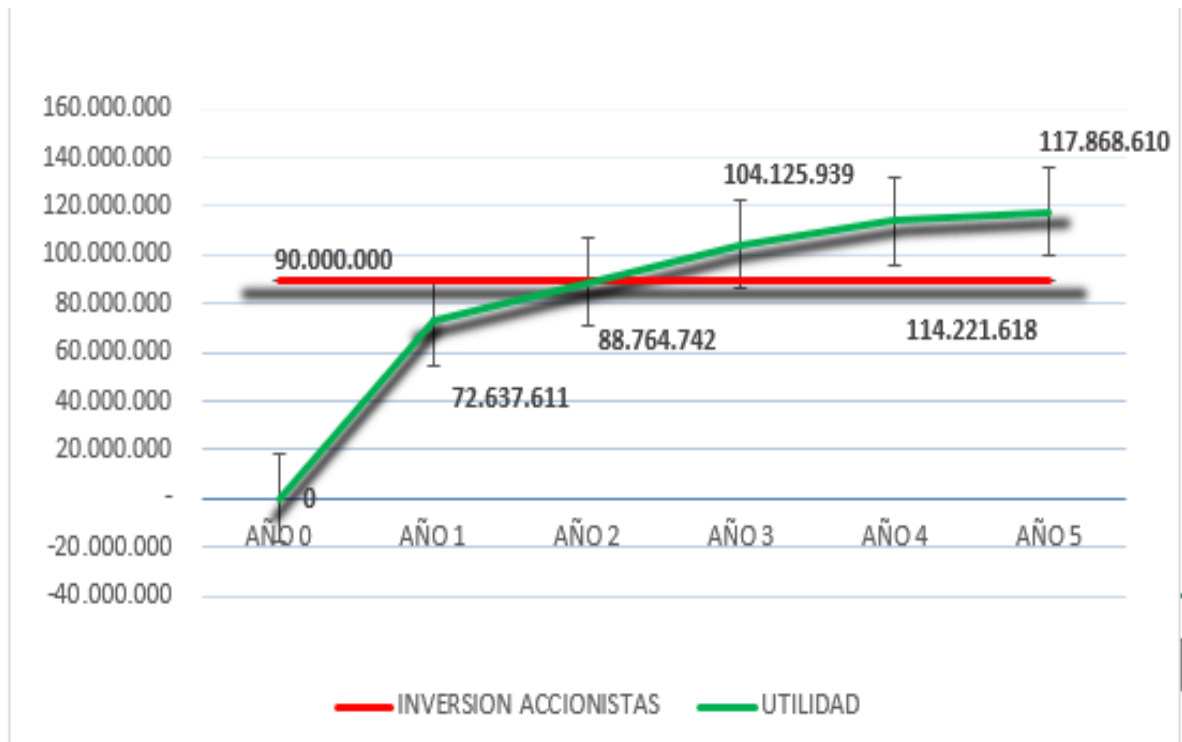
Fuente. El Autor

Respecto al medio ambiente esta organización, no generará ruido en el punto de venta, el tipo de empaque que se va a utilizar para la entrega de cada producto, será biodegradable, empaque que es descompuesto fácilmente, con la lluvia, el sol, el calor, bacterias y plantas; conforme al estimado de ventas durante el primer año de funcionamiento se contempla realizar ventas en unidades de 43200; equivalentes a 2,1 toneladas de producto biodegradable y que generara un impacto positivo en el medio ambiente.

En cuanto a los aspectos legales esta organización, no tiene ninguna barrera para el ingreso la actividad económica existe en el mercado y es una actividad lícita.

En relación con la inversión realizada por los accionistas, la organización espera iniciar con distribución de utilidades a partir del segundo año de la puesta en marcha.

Gráfica 8. Inversión Vs Utilidad



Fuente. El Autor

Como consecuencia de la situación mundial provocada por la pandemia, fueron cerrados un gran número de establecimientos comerciales, es recomendable estar atentos a la reactivación de la economía, con el fin de aprovechar la oferta que se va a presentar en materia de alquiler de locales, adicionalmente es importante tener cuenta los beneficios que el gobierno ofrece para los emprendimientos como es el caso de tasas preferenciales.

Durante el desarrollo de este estudio se fueron indicando cada uno de los aspectos que integran la herramienta de modelo de negocio (Business Model canvas). En la siguiente figura se compila el resumen para el negocio de comida rápida saludable de acuerdo con los nueve factores formulados por (Osterwalder y Pigneur., 2009).

Figura 5. Lienzo Business Model Canvas

<p>Aliados Clave </p> <p>Los proveedores constituyen un aliado fundamental dado que son ellos los encargados de proveer a la organización los insumos que cumplan con las especificaciones acordadas para ofrecer a los consumidores productos frescos sanos y nutritivos. Inversionistas quienes realizaran aporte inicial para puesta en marcha del negocio</p>	<p>Actividades Clave </p> <p>Este modelo de negocio se caracterizar por la baja complejidad en los procesos productivos y la estandarización de servicio al cliente, en consecuencia toda las operaciones se centralizan en un solo establecimiento es decir producción, ventas y atención a los consumidores</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Garantizar a los consumidores experiencias agradables, cautivadoras, placenteras ofreciendo productos novedosos, preparados de manera muy rápida y con ingredientes frescos, sanos y saludables a un precio razonable.</p>	<p>Relación con el Cliente: </p> <p>Servicio personalizado en el establecimiento comercial y ventas indirectas a través de Apps.</p>	<p>Segmentos de Mercado </p> <p>Consumidores que se desplacen por la zona del centro comercial avenida Chile (Empleados, independientes, estudiantes) Cosumidores que no cuentan con tiempo suficiente para desplazarse a un restaurante y quieran solicitar productos saludables.</p>
<p>Recursos Clave </p> <p>Los colaboradores que participan en toda la cadena de valor deben estar empoderados para garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor. Infraestructura como maquinaria, equipos de computo y software que sirva de soporte administrativo y de gestión</p>		<p>Canales </p> <p>Un punto de venta y domicilios utilizando plataformas tecnológicas como Rappi y domicilios.</p>		
<p>Estructura de Costes </p> <p>Modelo de negocio basado en estrategia de bajo costo por lo cual de manera permanente se realizara monitorio a la estructura. Para desarrollar su operacion es necesario de los siguientes factores: Materias primas seleccionadas de manera muy cuidadosa que cumpla con características de frescas, saludables. Costos y gastos de personal asociados al cumplimiento del desarrollo de todas las actividades productivas y de administración Costos indirectos de producción como arriendos, servicios públicos, impuestos, honorarios</p>		<p>Estructura de Ingresos </p> <p>La fuente de ingresos para este modelo de negocio será por las ventas del producto saludable que se realicen en el establecimiento y por medio de las plataformas tecnológicas a traves de servicio de domicilios. Inicialmente par el primer año este producto se venderá en \$15000</p>		

Fuente. El Autor

REFERENCIAS

- Cámara de Comercio de Bogotá D.C. (2020). *Pasos para crear empresa*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co>
- Carlzon, J (1991). *El momento de la verdad*. España: Ediciones Díaz de Santos SA
- Covey, S. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós
- Crepes & Waffles. (2020). *Información corporativa* Recuperado de <https://ezproxy.uamerica.edu.co:2088/php/companies/index?pc=CO&cmpy=1190422>.
- Chiavenato I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7° ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana
- Decreto 1879 de 2008 (mayo 29). Por el cual se reglamentan la Ley 232 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, los artículos 46, 47 y 48 del Decreto Ley 2150 de 1995 y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C.: Presidencia de la República de Colombia. *Diario Oficial 47.004* del 29 de mayo de 2008
- Dinero. (2018). *El negocio de comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017* Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>
- Fleitman J. (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw Hill, Pág. 283
- Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. (2° ed.). México: McGraw Hill
- Hamman, A & Quinteros, J, (2017) “*Planeamiento Estratégico Prospectivo*”. Barcelona: Ecoe Ediciones

Ley 9 de 1979 (enero 24). Por el cual se dictan las medidas sanitarias. Bogotá D.C.: Congreso de Colombia. *Diario Oficial* 35.308 del 16 de julio de 1979

Nielsen. (26 octubre 2016) *38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana.* Recuperado de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/>

Organización Mundial de la salud, (3 marzo, 2020). *Obesidad y sobrepeso, datos y cifras* Recuperado de <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Ámsterdam: Edición Privada

Porter, M., (1995). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Resolución 2674 de 2013 (julio 22). Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones., Bogotá D.C.: Ministerio de Salud y Protección Social. *Diario Oficial* 48.862 del 25 de julio de 2013

Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2004). *Fundamentos del Marketing*. (13° ed.). México. McGraw-Hill/ Interamericana.

Strickland, A. & Thompson A, (2001). *Administración estratégica conceptos y casos*. (11ª ed.). México: Mc Graw Hill.

BIBLIOGRAFÍA AUXILIAR CONSULTADA

Cavanzo, L. Ruiz, D. *Plan de negocios para la creación de un restaurante de crepes en la ciudad de Bogotá*, (Tesis de especialización). Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas- DANE (s.f.) *Proyecciones de Población municipales*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co>

Escobar, W. & Esquiaqui G. (2012). *Estructura organizacional y estrategia empresarial* (Trabajo seminario de grado) Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia

ICONTEC. (s.f.). *Fichas técnicas de producto*- Recuperado de <http://www.icontec.org>

INVIMA.(s.f.). *Formato ficha técnica*. Recuperado de <http://www.invima.gov.co>

Fernández, C. & Mejía, D. (2010) *Plan de negocios para el montaje de un restaurante de comidas frescas en el sector de la Avenida Chile Bogotá*, (Tesis de pregrado administración de empresas). Pontificia universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Kaplan, R., (2000) *Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000

Kubr, M.(2017). *La consultoría de empresas*. México: Limusa

Marín, Q. (2012). *Como hacer un plan de marketing*. Barcelona: Profit Editorial

Malaver, I. (1998). *Obesidad, la epidemia del siglo XXI* Recuperado de <http://www.eltiempo.com>

Ochoa, V. Macias, E. & Valenzuela J. (2009) *Proyecto de inversión para la apertura de local comercial en el patio de comidas del San Marino Shopping Center*

para la venta de Crepes, Waffles y variedad en café. (Tesis de pregrado). Especialización Marketing – comercio Exterior). Escuela Superior politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.

Pérez, Merino (2017). *Definición de alimentación saludable*. Recuperado de <http://deficion.de/alimentacion-saludable>

Resolución No. 000139 (2012) la Dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN, adopta la clasificación de las actividades económicas CIUU revisión 4 adaptada para Colombia .Bogotá D.C. DIAN

Sánchez, V. (2018). *4000 años de cocina, una deliciosa historia*. Colombia: Nomos

Steiner, G.A.(2005). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, (32ª ed.).México: Cecsa.

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA

Análisis de los datos

Con el propósito de establecer estrategias y objetivos consecuentes para el desarrollo del proyecto y teniendo en cuenta las herramientas destacadas en la investigación de mercados se utilizará la encuesta como técnica para conseguir datos concretos y de esta manera obtener una descripción de la realidad en cuanto a lo que al producto se refiere.

Con el fin de ser ágiles como metodología para realizar esta encuesta se realizará a través de cuestionario con preguntas cerradas, redacción sencilla, lenguaje apropiado y formato de preguntas de selección múltiple.

Como diseño de la encuesta se tendrá en cuenta los siguientes factores:

Segmentación Demográfica

- Género : Hombre y mujeres
- Edad : mayores de 18 años
- Estratos : 3 al 6
- Ocupación: empleados, estudiantes, independientes, pensionados

Segmentación Geográfica

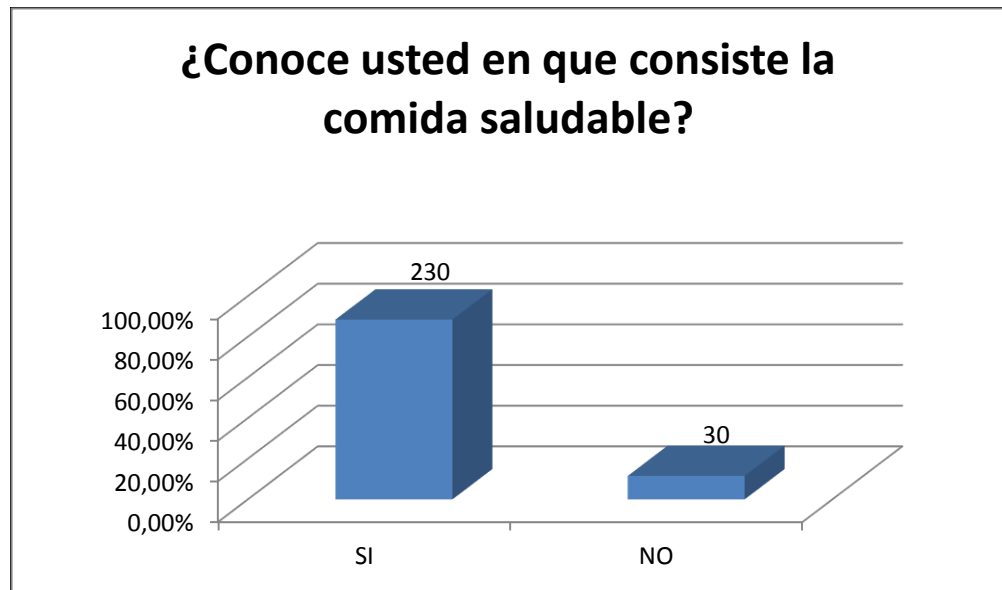
- Ciudad : Bogotá
- Localidades : Chapinero, Usaquén, Suba, La candelaria, Barrios Unidos, Teusaquillo, Kennedy

Esta encuesta fue realizada con la herramienta digital e-encuesta.com el formulario fue enviado por Facebook, whatsapp y correo electrónico, 259 personas respondieron el total de la encuesta.

El siguiente formato busca recolectar información que sirva de soporte para el desarrollo del objetivo del plan de negocio el cual consiste en analizar la viabilidad de la puesta en marcha de un establecimiento de comida rápida y saludable en Bogotá.

1. ¿Conoce usted en que consiste la comida saludable?

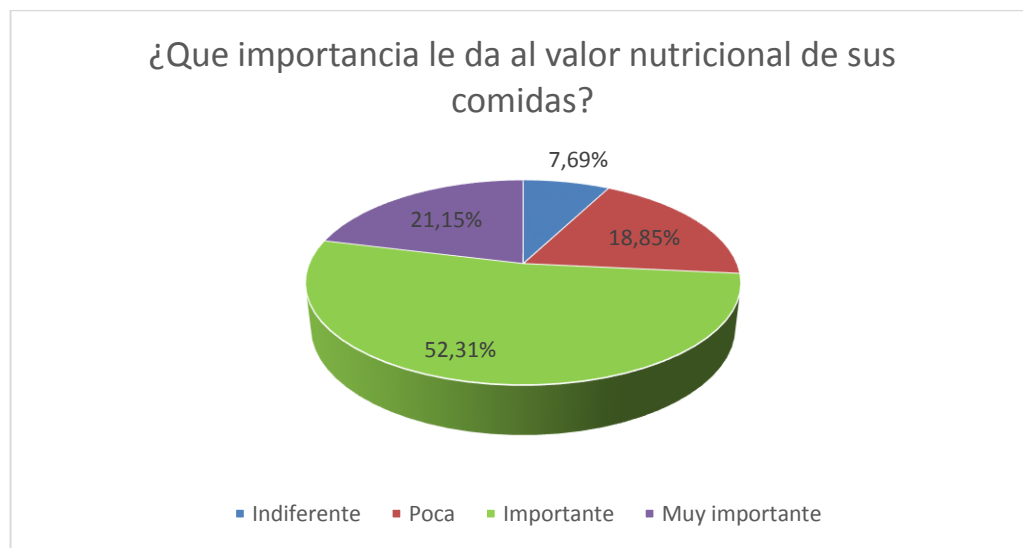
Respuestas	Total	Porcentaje
SI	230	88,46%
NO	30	11,54%
Total	260	100%



De acuerdo a la pregunta No 1, la mayoría de las personas tienen conocimiento sobre comida saludable. Del 100% de los encuestados, el 88.46% indicaron que si y el 11.54% indicaron que no la conocen. Con este dato logramos identificar que las personas saben que existe la comida saludable y en consecuencia es viable el desarrollo de la investigación referente al estudio sobre el montaje de comida rápida y saludable en Bogotá.

2. ¿Qué importancia le da al valor nutricional de sus comidas?

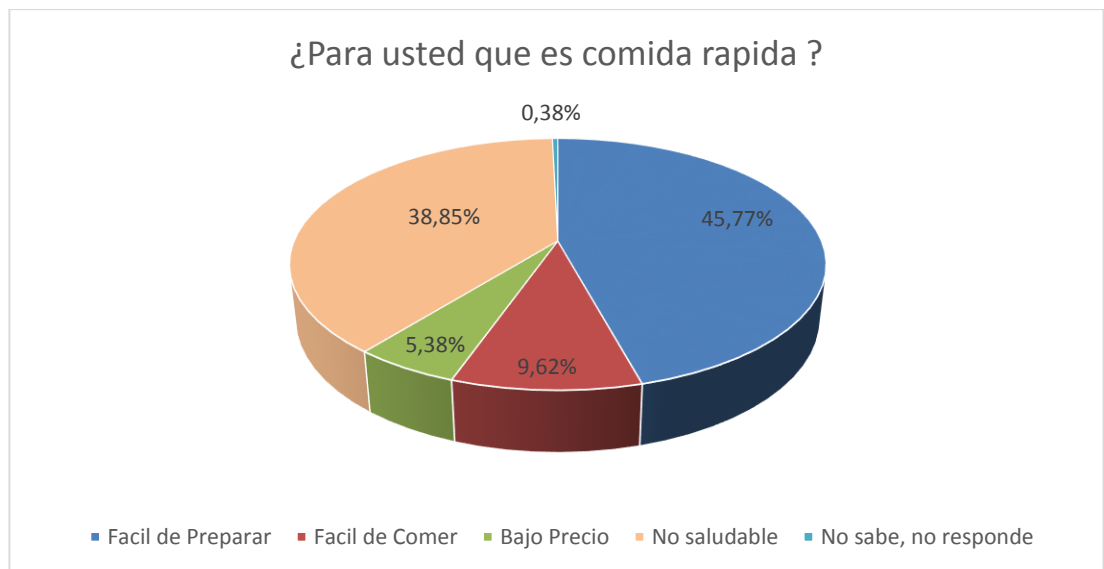
Respuestas	Total	Porcentaje
Indiferente	20	7,69%
Poca	49	18,85%
Importante	136	52,31%
Muy importante	55	21,15%
Total	260	100%



En la pregunta No 2, se evidencia que para la mayoría de las personas es importante el valor nutricional de sus comidas y se demuestra el interés por comer saludable confirmando la anterior pregunta.

3. ¿Para usted que es comida rápida?

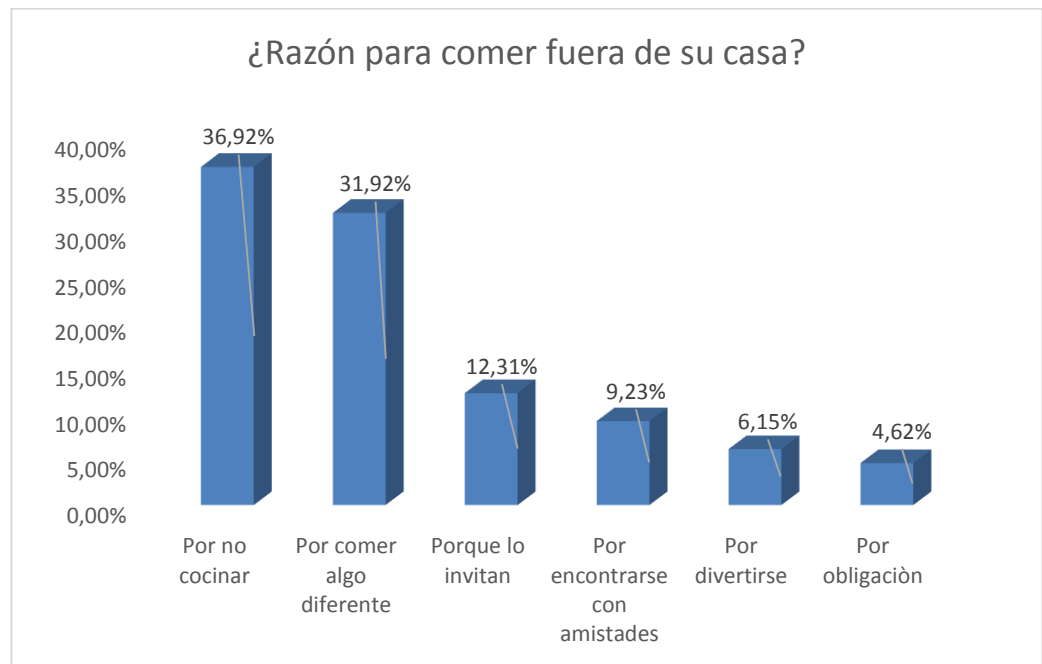
Respuestas	Total	Porcentaje
Fácil de Preparar	119	45,77%
Fácil de Comer	25	9,62%
Bajo Precio	14	5,38%
No saludable	101	38,85%
No sabe, no responde	1	0,38%
Total	260	100%



Con la pregunta No 3. Se evidencia que un gran porcentaje de las personas encuestadas relacionan la comida rápida con comida No saludable. De acuerdo a este resultado es indispensable crear estrategias con el objeto de romper este paradigma y que los consumidores entiendan que la comida rápida puede ser saludable.

4. ¿Razón para comer fuera de su casa?

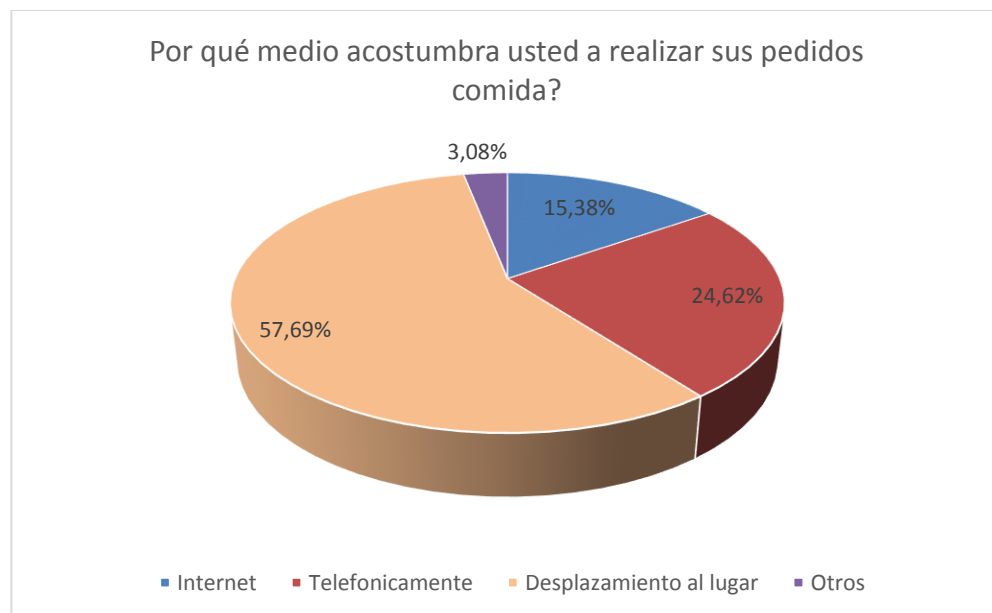
Respuestas	Total	Porcentaje
Por no cocinar	96	36,92%
Por comer algo diferente	83	31,92%
Porque lo invitan	32	12,31%
Por encontrarse con amistades	24	9,23%
Por divertirse	16	6,15%
Por obligación	12	4,62%
Total	260	100%



En la pregunta No 4, se observa que para los encuestados por diferentes razones es un hábito el comer fuera de su casa, lo cual garantiza por tradición que existe mercado.

5. ¿Por qué medio acostumbra usted a realizar sus pedidos de comida?

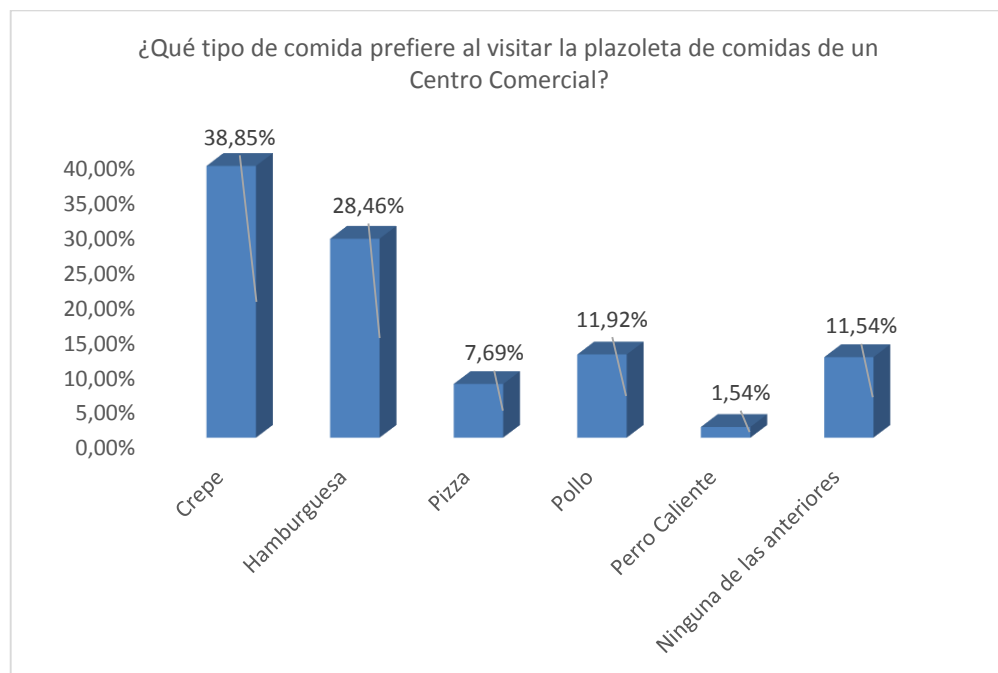
Respuestas	Total	Porcentaje
Internet	40	15,38%
Telefónicamente	64	24,62%
Desplazamiento al lugar	150	57,69%
Otros	8	3,08%
Total	260	100%



Con la pregunta No 5 se identifica que a la mayoría de las personas aún acostumbran a realizar sus compras de comida desplazándose a sus sitios de preferencia, por lo que es importante que el sitio pese a que va a ser de paso, el sitio visualmente debe ser muy agradable.

6. ¿Qué tipo de comida prefiere al visitar la plazoleta de comidas de un Centro Comercial?

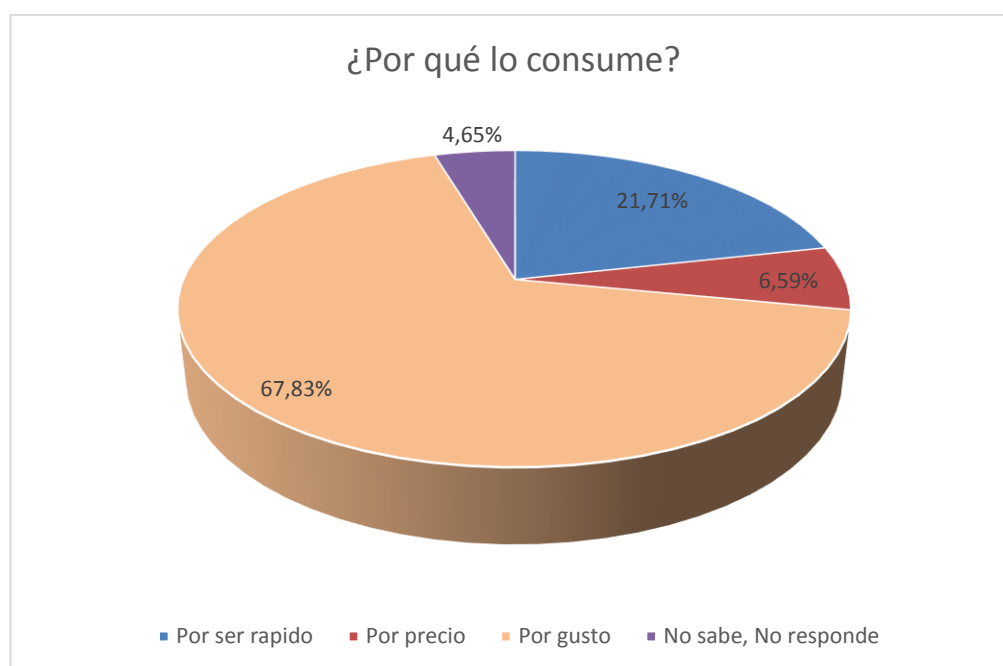
Respuestas	Total	Porcentaje
Crepe	101	38,85%
Hamburguesa	74	28,46%
Pizza	20	7,69%
Pollo	31	11,92%
Perro Caliente	4	1,54%
Ninguna de las anteriores	30	11,54%
Total	260	100%



Con esta pregunta se observa que la comida rápida preferida por los encuestados son los crepes y el producto sobre el cual se va a desarrollar el estudio tiene acogida en las personas encuestadas.

7. ¿Por qué lo consume?

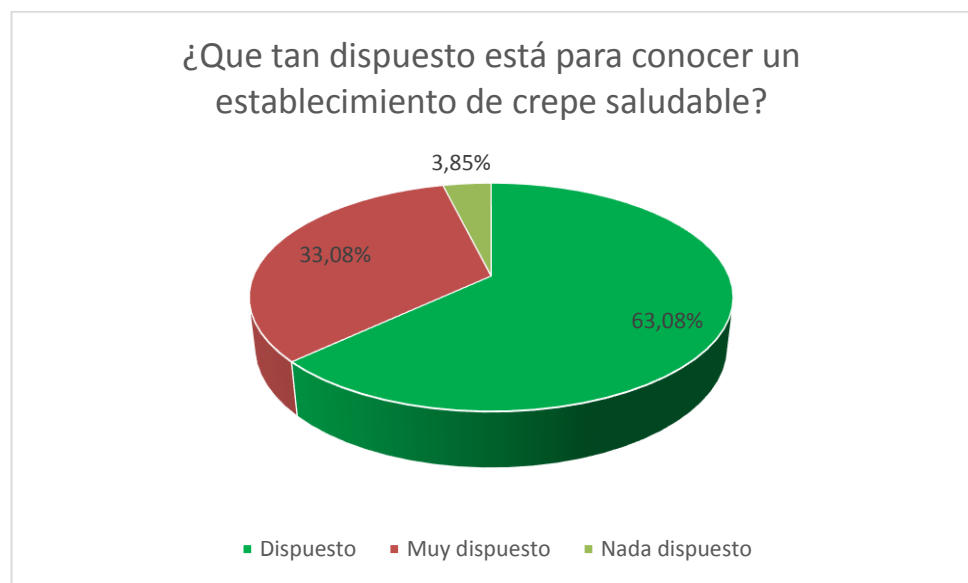
Respuestas	Total	Porcentaje
Por ser rápido	56	21,71%
Por precio	17	6,59%
Por gusto	175	67,83%
No sabe, No responde	12	4,65%
Total	258	100%



Con esta pregunta se evidencia que el consumo de crepes como comida rápida es por gusto.

8. ¿Qué tan dispuesto está para conocer un establecimiento de crepe saludable?

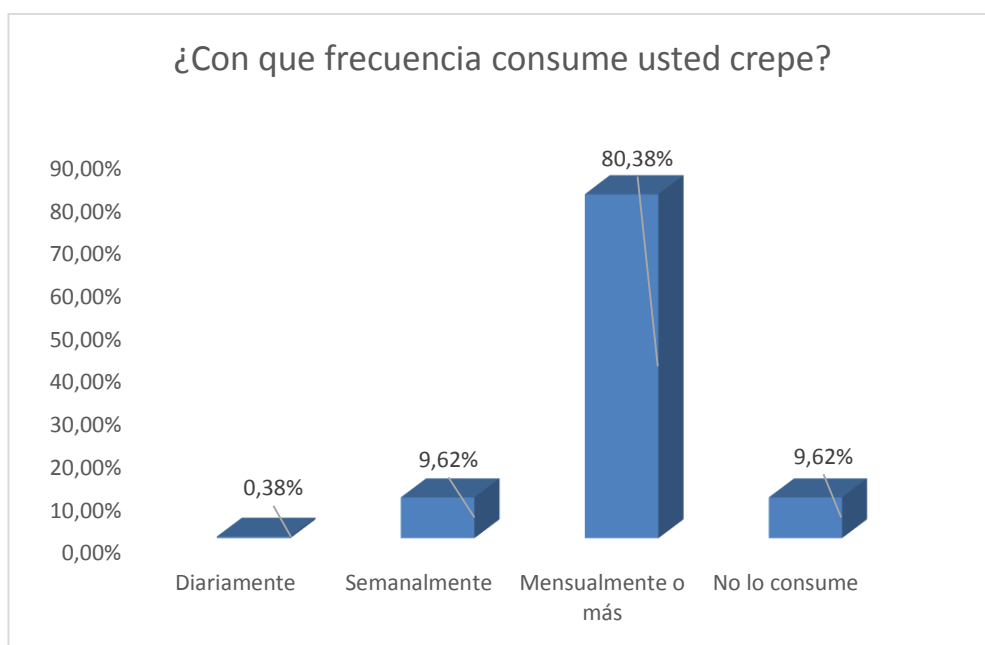
Respuestas	Total	Porcentaje
Dispuesto	164	63,08%
Muy dispuesto	86	33,08%
Nada dispuesto	10	3,85%
Total	260	100%



Con esta preguntase evidencia la viabilidad del desarrollo del objetivo respecto al interés de los encuestados en cuanto a la comida rápida y saludable.

9. ¿Con que frecuencia consume usted crepe?

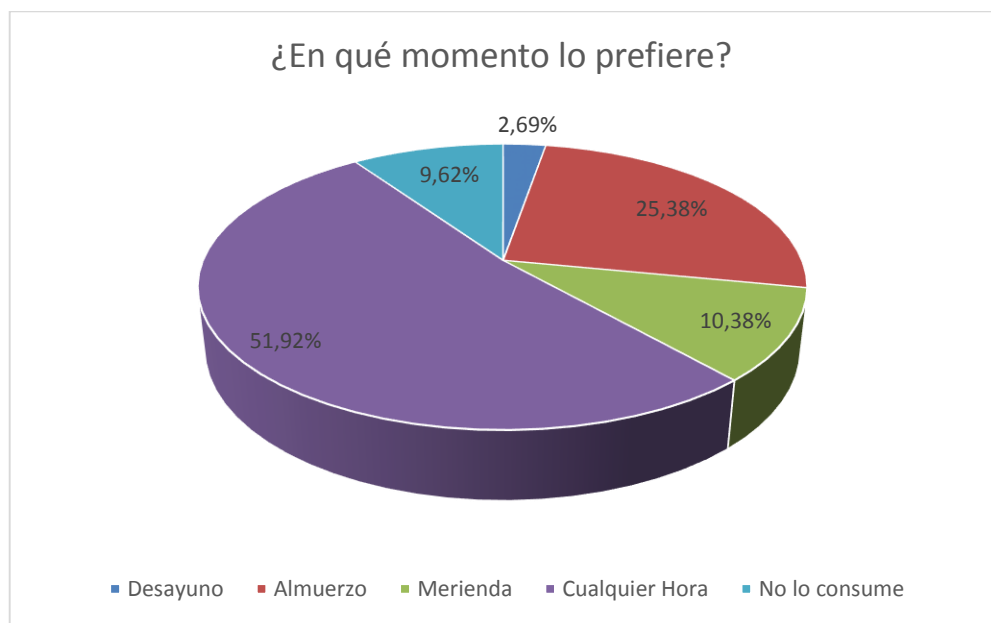
Respuestas	Total	Porcentaje
Diariamente	1	0,38%
Semanalmente	25	9,62%
Mensualmente o más	209	80,38%
No lo consume	25	9,62%
Total	260	100%



A pesar de ser los crepes la comida rápida preferida se observa que el consumo de la mayoría de las personas encuestadas es mensual o más. Se buscara estrategia para de acercamiento a los clientes con el fin de buscar que el consumo se realice por lo menos semanalmente.

10. ¿En qué momento lo prefiere?

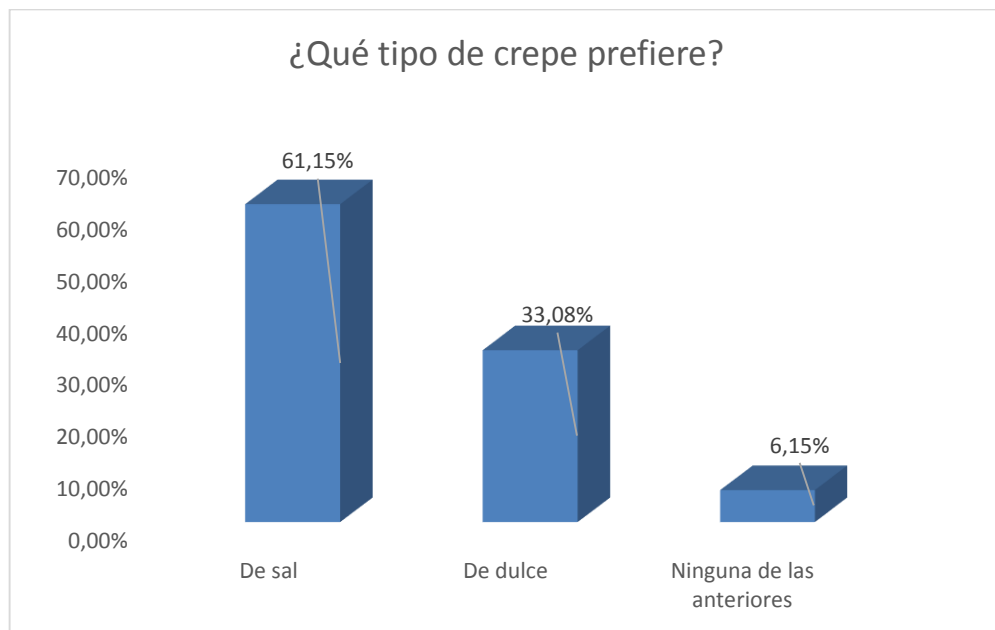
Respuestas	Total	Porcentaje
Desayuno	7	2,69%
Almuerzo	66	25,38%
Merienda	27	10,38%
Cualquier Hora	135	51,92%
No lo consume	25	9,62%
Total	260	100%



Con esta pregunta se evidencia que la mayoría de las personas encuestadas consumen crepes a cualquier hora del día. Con esta respuesta se puede establecer horarios de alistamiento de materiales y planeación de la producción.

11. ¿Qué tipo de crepe prefiere?

Respuestas	Total	Porcentaje
De sal	159	61,15%
De dulce	86	33,08%
Ninguna de las anteriores	16	6,15%
Total	260	100%



Conforme a esta respuesta sobre la preferencia del consumo de las personas encuestadas se realizará el desarrollo del producto sobre crepe de sal.

12. ¿Cuál es su sitio preferido para comer crepes?

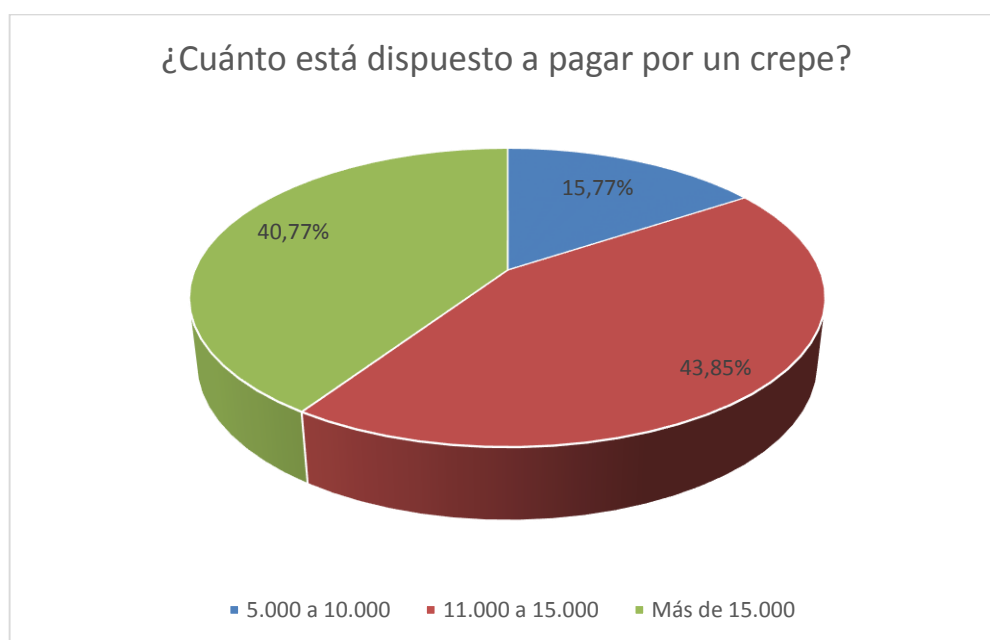
Respuestas	Total	Porcentaje
Crepes & Waffles	209	80,38%
Ventas ambulantes	3	1,15%
Casa	9	3,46%
Otro	22	8,46%
No consume	18	6,92%
Total	260	100%



Conforme a los encuestados se puede observar que el mercado sobre el producto a desarrollar está concentrado únicamente en Crepes & Waffles, existiendo oportunidad grande de entrar en este mercado.

13. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un crepe?

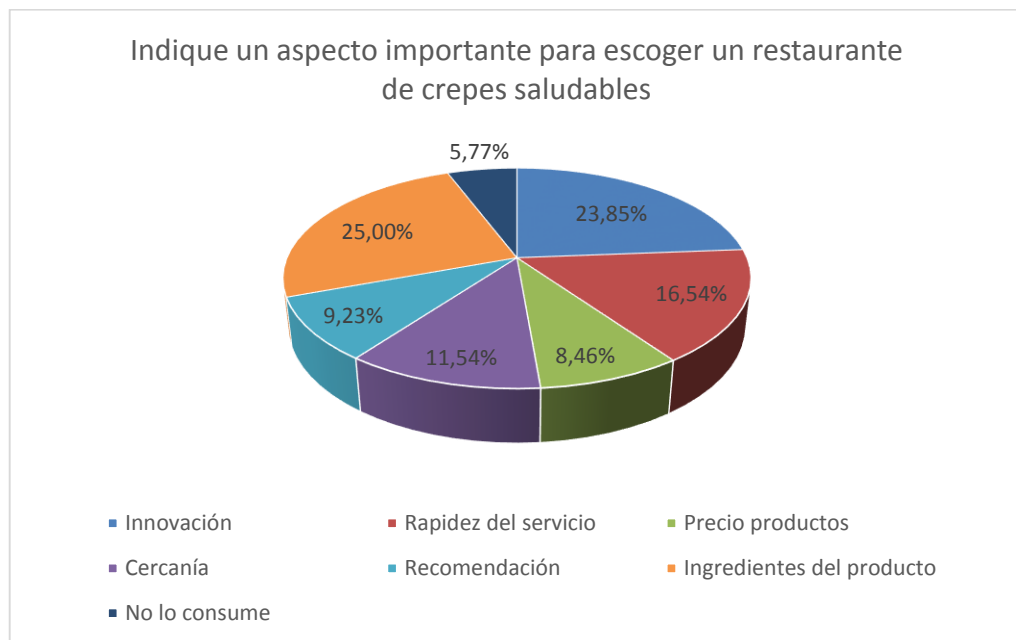
Respuestas	Total	Porcentaje
5.000 a 10.000	41	15,77%
11.000 a 15.000	114	43,85%
Más de 15.000	106	40,77%
Total	260	100%



Con estas repuesta se entrara a definir el precio del producto a desarrollar y será la base de construir todo el plan financiero.

14. Indique un aspecto importante para escoger un restaurante de crepes saludables

Respuestas	Total	Porcentaje
Innovación	62	23,85%
Rapidez del servicio	43	16,54%
Precio productos	22	8,46%
Cercanía	30	11,54%
Recomendación	24	9,23%
Ingredientes del producto	65	25,00%
No lo consume	15	5,77%
Total	260	100%



Con esta respuesta se evidencia que no existe preferencia por un aspecto relevante a la hora de seleccionar un restaurante de crepes saludables y será indispensable que este modelo de negocio trabaje en todos estos aspectos.

15. ¿Con qué bebida le gustaría acompañar un crepe?

Respuestas	Total	Porcentaje
Café	6	2,31%
Gaseosa	76	29,23%
Jugo	106	40,77%
Té	28	10,77%
Chocolate	2	0,77%
Agua	28	10,77%
Ninguna de las anteriores	16	6,15%
Total	260	100%



Con esta pregunta se evidencia que la mayoría de las personas encuestadas prefieren acompañar un crepe con jugo, lo cual es una oportunidad en el incremento de los ingresos.

ANEXO B

TARIFAS DE ENERGIA

TARIFAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA (\$/kWh) REGULADAS POR LA COMISIÓN DE REGULACIÓN DE ENERGÍA Y GAS (CREG) ENERO DE 2019

SECTOR RESIDENCIAL NIVEL DE TENSIÓN 1				
ESTRATO (E)	RANGO DE CONSUMO (kWh-mes)	PROPIEDAD DE CODENSA (\$/kWh)	PROPIEDAD DEL CLIENTE (*) (\$/kWh)	PROPIEDAD COMPARTIDA (*) (\$/kWh)
E1	D-CS (+)	209,8151	194,0016	201,4084
	Más de CS	509,5027	472,6135	491,0581
E2	D-CS (+)	261,0190	242,5020	251,7605
	Más de CS	509,5027	472,6135	491,0581
E3	D-CS (+)	433,0773	401,7215	417,3994
	Más de CS	509,5027	472,6135	491,0581
E4	Todo consumo	509,5027	472,6135	491,0581
E5	Todo consumo	611,4032	567,1362	589,2697
E6	Todo consumo	611,4032	567,1362	589,2697

ÁREAS COMUNES NIVEL DE TENSIÓN 1		
MODALIDAD (Todo consumo)	PROPIEDAD DE CODENSA (\$/kWh)	PROPIEDAD DEL CLIENTE (*) (\$/kWh)
E1	509,5027	472,6135
E2	509,5027	472,6135
E3	509,5027	472,6135
E4	509,5027	472,6135
E5 y E6, Industrial y Comercial	611,4032	567,1362
Eventa de contribución	509,5027	472,6135

(+) CS: Consumo de Subsistencia

SECTOR NO RESIDENCIAL								
CATEGORÍA	OPCIÓN	DESCRIPCIÓN	NIVEL 1 PROPIEDAD DE CODENSA (\$/kWh)	NIVEL 1 PROPIEDAD DEL CLIENTE (*) (\$/kWh)	NIVEL 1 PROPIEDAD COMPARTIDA (*) (\$/kWh)	NIVEL 2 (11.4 y 13.2 kV) (\$/kWh)	NIVEL 3 (34.5 kV) (\$/kWh)	NIVEL 4 (115 kV) (\$/kWh)
			INDUSTRIAL SIN CONTRIBUCIÓN	SENCILLA	Monomía	509,5027	472,6135	491,0581
INDUSTRIAL SIN CONTRIBUCIÓN	OPCIONES HORARIAS (**)	Punta	512,4647	475,5755	494,0201	413,3689	380,8450	327,9545
		Fuera de Punta	508,9222	472,0230	480,4776	410,3864	378,3139	330,1908
		INDUSTRIAL Y COMERCIAL CON CONTRIBUCIÓN	SENCILLA	Monomía	611,4032	567,1362	589,2697	492,9605
INDUSTRIAL Y COMERCIAL CON CONTRIBUCIÓN	OPCIONES HORARIAS (**)	Punta	614,9576	570,6906	592,8241	496,0427	457,0140	393,5454
		Fuera de Punta	610,7066	566,4396	588,5731	492,4637	453,9767	396,2362
		INDUSTRIAL SIN CONTRIBUCIÓN	DOBLE HORARIA	Nocturna	511,7746	474,8854	493,3300	412,9441
INDUSTRIAL SIN CONTRIBUCIÓN	DOBLE HORARIA	Diurna	509,2724	472,3832	490,8278	410,6526	379,2650	327,8850
		Nocturna	614,1295	569,8625	591,9900	495,4129	456,2319	396,2362
		INDUSTRIAL CON CONTRIBUCIÓN	DOBLE HORARIA	Diurna	611,1269	566,8590	588,9304	492,7321

COSTO UNITARIO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO -CU- (\$/kWh), Resolución CREG 119 de 2007							
	Generación (Chh)	Transmisión (Tm)	Distribución (Dm)	Comercialización (Cm),***	Pérdidas (Plm),L	Retenciones (Rm)	CUm,m,L
NIVEL 1 PROPIEDAD DE CODENSA	195,7009	34,9964	171,6659	45,9621	35,6283	25,9811	509,5027
NIVEL 1 PROPIEDAD COMPARTIDA	195,7009	34,9964	153,2213	45,9621	35,6283	25,9811	491,0581
NIVEL 1 PROPIEDAD DEL CLIENTE	195,7009	34,9964	134,7767	45,9621	35,6283	25,9811	472,6135
NIVEL 2	195,7009	34,9964	98,7649	45,9621	9,8325	25,9811	410,8079
NIVEL 3	195,7009	34,9964	68,1267	45,9621	9,8570	25,9811	379,7942
NIVEL 4	195,7009	34,9964	21,0071	45,9621	4,0074	25,9811	327,8850
Chhj (\$/factorial)***				8924,3798			

HORAS DE APLICACIÓN OPCIONES HORARIAS POR NIVEL DE TENSIÓN (RES CREG-079 DE 1997)				
Franja	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Punta	9:00-12:00 18:00-21:00	9:00-12:00 18:00-21:00	6:00-21:00	01:00-21:00
Fuera de Punta	00:00-09:00 12:00-18:00 21:00-24:00	00:00-09:00 12:00-18:00 21:00-24:00	00:00-06:00 21:00-24:00	00:00-01:00 21:00-24:00

(*) No incluye en el Cargo por Uso de Nivel 1 (D1) el componente de inversión (D01), conforme la Resolución CREG-007 de 2008.

(**) Para la aplicación de las opciones tarifarias, se debe coordinar con CODENSA S.A. E.S.P., las adecuaciones en los sistemas de medida del cliente que sean del caso.

(***) En cumplimiento de la Resolución CREG 180 de 2014, artículo 24.

- Por disposición de la Resolución UPME 0355 de 2004, para los municipios localizados en altitudes superiores o iguales a 1000 metros, el valor del Consumo de Subsistencia (CS) es 130 kWh-mes y en altitudes menores a 1000 metros, el CS es 173 kWh-mes.

- En cumplimiento del Decreto 2387 de 2004, los consumos operativos de empresas de acueducto y alcantarillado, previo solicitud, se liquidan con un factor de contribución de 10%.

- En cumplimiento de la Resolución CREG-047 de 2004, a partir de la aplicación de los tarifas de agosto de 2004, los consumos de energía reactiva en exceso se liquidan con el componente Cargo por Uso de Distribución (DU) con la respectiva contribución de solidaridad.

- Según el artículo 4 de la resolución CREG 119 de 2007, modificada por la Resolución CREG 191 de 2014, el componente fijo del costo unitario de prestación del servicio es igual a cero (0).

TARIFAS POR SERVICIOS DE CONEXIÓN Y COMPLEMENTARIOS VIGENTES DESDE EL 18 DE ENERO DE 2019 CON IVA

TARIFAS POR SERVICIOS DE CONEXIÓN Y COMPLEMENTARIOS VIGENTES DESDE EL 18 DE ENERO DE 2019 SIN IVA

Fuente codensa

**ANEXO C
TARIFA DE ACUEDUCTO**



**DIRECCION DE APOYO COMERCIAL
GERENCIA CORPORATIVA SERVICIO AL CLIENTE
TARIFAS CARGO FIJO Y CONSUMO**

TARIFAS ACUEDUCTO AÑO 2019

CIFRAS EN \$/Corrientes

R E S I D E N C I A L	CARGO FIJO \$/Suscriptor/2 meses	dic-2018	dic-2019
	Estrato 1	3.891,76	4.009,30
	Estrato 2	7.783,52	8.018,60
	Estrato 3	11.026,66	11.359,68
	Estrato 4	12.972,54	13.364,32
	Estrato 5	29.058,48	29.936,08
	Estrato 6	35.544,76	36.618,24
	CONSUMO BÁSICO \$/m³	dic-2018	dic-2019
	Estrato 1	760,15	783,01
	Estrato 2	1.520,30	1.566,02
	Estrato 3	2.153,76	2.218,53
	Estrato 4	2.533,84	2.610,04
	Estrato 5	3.927,45	4.045,56
	Estrato 6	4.180,84	4.306,57
	CONSUMO NO BÁSICO \$/m³	dic-2018	dic-2019
	Estrato 1	2.533,84	2.610,04
	Estrato 2	2.533,84	2.610,04
	Estrato 3	2.533,84	2.610,04
	Estrato 4	2.533,84	2.610,04
	Estrato 5	3.927,45	4.045,56
	Estrato 6	4.180,84	4.306,57
	CARGO FIJO \$/Suscriptor/2 meses	dic-2018	dic-2019
	COMERCIAL	19.458,82	20.046,48
	OFICIAL	16.864,30	17.373,62
INDUSTRIAL	12.972,54	13.364,32	
ESPECIAL	12.972,54	13.364,32	
CONSUMO \$/m³	dic-2018	dic-2019	
COMERCIAL	3.800,76	3.915,06	
OFICIAL	3.496,70	3.601,86	
INDUSTRIAL	2.533,84	2.610,04	
ESPECIAL	2.533,84	2.610,04	

Fuente Dirección Apoyo Comercial / ZBI/ZPRECIOS_CLAUS

ANEXO D

TARIFAS DE ALCANTARILLADO



acueducto

AGUA Y ALCANTARILLADO DE **BOGOTÁ**

DIRECCION DE APOYO COMERCIAL
GERENCIA CORPORATIVA SERVICIO AL CLIENTE
TARIFAS CARGO FIJO Y CONSUMO

TARIFAS ALCANTARILLADO AÑO 2019


CIFRAS EN \$/Corrientes

R E S I D E N C I A L	CARGO FIJO \$/Suscriptor/2 meses	dic-2018	dic-2019	
	Estrato 1	1.838,08	1.893,58	
	Estrato 2	3.676,16	3.787,18	
	Estrato 3	5.207,88	5.365,16	
	Estrato 4	6.126,92	6.311,96	
	Estrato 5	15.256,04	15.716,78	
	Estrato 6	21.199,14	21.839,38	
	CONSUMO BÁSICO \$/m³	dic-2018	dic-2019	
	Estrato 1	795,92	818,79	
	Estrato 2	1.591,83	1.637,58	
	Estrato 3	2.255,09	2.319,91	
	Estrato 4	2.653,05	2.729,30	
	Estrato 5	4.006,11	4.121,24	
	Estrato 6	4.271,41	4.394,17	
	CONSUMO NO BÁSICO \$/m³	dic-2018	dic-2019	
	Estrato 1	2.653,05	2.729,30	
	Estrato 2	2.653,05	2.729,30	
	Estrato 3	2.653,05	2.729,30	
	Estrato 4	2.653,05	2.729,30	
	Estrato 5	4.006,11	4.121,24	
	Estrato 6	4.271,41	4.394,17	
	CARGO FIJO \$/Suscriptor/2 meses		dic-2018	dic-2019
	COMERCIAL		9.190,38	9.467,94
	INDUSTRIAL		8.026,26	8.268,66
OFICIAL		6.126,92	6.311,96	
ESPECIAL		6.126,92	6.311,96	
CONSUMO \$/m³		dic-2018	dic-2019	
COMERCIAL		3.979,58	4.093,95	
INDUSTRIAL		3.793,86	3.902,90	
OFICIAL		2.653,05	2.729,30	
ESPECIAL		2.653,05	2.729,30	


Fuente Dirección Apoyo Comercial / ZBI/ZPRECIOS_CLAUS

ANEXO E

ESTADO RESULTADOS CREPES AND WAFFLES 2017 Y 2018

			
EMIS CityPoint, 1 Ropemaker Street London, EC2Y 9HT, United Kingdom www.emis.com			
Crepes Y Waffles S A (Colombia)			
COP / Millones	2018 Y	2017 Y	Crecimiento
Total Ingreso Operativo	361.133,00	344.135,00	4,94%▲
Ingresos netos por ventas	356.303,00	339.938,00	4,81%▲
Utilidad bruta	200.686,00	191.157,00	4,99%▲
Margen De Ganancia Bruta	56,32	56,23	0,09%▲
Ganancia operativa (EBIT)	38.615,00	32.347,00	19,38%▲
Margen Operacional	10,84	9,52	1,32%▲
EBITDA	46.132,00	38.769,00	18,99%▲
Margen Ebitda	12,95	11,40	1,55%▲
Ganancia (Pérdida) Neta	19.421,00	14.406,00	34,81%▲
Margen Neto	5,45	4,24	1,21%▲
Activos Totales	183.743,00	169.155,00	8,62%▲
Activos Corrientes	38.461,00	33.850,00	13,62%▲
Pasivos Totales	102.712,00	101.957,00	0,74%▲
Deuda Neta	22.458,00	-1.296,00	N/D
Flujo neto de efectivo por (utilizados en) actividad	19.943,00	12.998,00	53,44%▲

ANEXO F
SECTOR MERCADO CREPPES

 In, On and For Emerging Markets							
*Todas las cifras, excepto para empleados en Millones COP Los Precios de las acciones usados en valuaciones y ratios son según la fecha de precios de referencia							
Num	Compañía	Industria (CIU Rev.4 A.C.)	Ciudad	Ganancia (Pérdida) Neta	Total Ingreso Operativo	Año Fiscal	Fuente
1	Crepes Y Waffles S.A	Expendio A La Mesa De Comidas Preparadas (I5611); Otros Tipos De Expendio De Comidas	Bogota D.C.	19.421,32	361.133,37	2018	Superintendencia de Sociedades - IFRS Financial Statements: Real Sector
2	Crepes Cartagena S.A	Expendio A La Mesa De Comidas Preparadas (I5611)	Cartagena	881,13	27.635,61	2018	Superintendencia de Sociedades - IFRS Financial Statements: Real Sector
3	Crepes Caribe S.A	Expendio A La Mesa De Comidas Preparadas	Barranquilla	777,04	14.409,15	2018	Barranquilla Chamber of Commerce
4	Cafe & Crepes Ltda	Expendio A La Mesa De Comidas Preparadas	Bogota D.C.	98,34	2.896,42	2018	Bogota Chamber of Commerce
La redistribución de esta información está estrictamente prohibida. Derechos de Autor 2020 EMIS, todos los derechos reservados. Una compañía de ISI Emerging Markets Group Company							

Fuente Emis

ANEXO G

ARTICULO HOME BURGUERS

17 de junio de 2019 | Publicación: [La República](#)

La cadena Home Burgers tiene previsto cerrar este año con 22 locales

Lunes, 17 de junio de 2019

Hoy en día vende 180.000 **hamburguesas** al mes

Durante una entrevista con La FM, Camilo Peláez, socio fundador de Home Burgers y graduado del Culinary Institute of America (Nueva York), aseguró que la cadena "fast casual", Home Burgers, tiene previsto cerrar este año con 22 locales.

La cadena hoy en día cuenta con 15 restaurantes y dos locales de domicilios en Bogotá, Chía, y Medellín. La cadena actualmente cuenta con 230 empleados.

Con dichos locales y con solo tres opciones de **hamburguesas** ha logrado posicionarse en el mercado por la simplicidad y alta calidad de sus productos e ingredientes. Una muestra de dicho posicionamiento se ve reflejado en que vende 180.000 **hamburguesas** al mes y facturó \$3.000 millones el año pasado.

Peléez recordó que durante el primer mes sí vieron dinero, a pesar de que creían que al principio sería más complicado debido a que era la primera vez que tenían una empresa. También dijo que iniciaron con alrededor de una inversión de \$160 millones, los cuales fueron un capital que reunieron de familiares, amigos y otras personas que creyeron en el proyecto al principio.

Vale la pena recordar que Home Burgers inició en 2015 como un negocio de tres amigos. "Somos cuatro socios (dos arquitectos, un chef y un economista) y siempre tuvieron la idea de montar un negocio de **hamburguesas** que fuera sencillo", recordó Peláez durante la entrevista.

"Desde que arrancamos dijimos no vamos a tener domicilios, pero en la puerta del primer local se empezaron a parar domiciliarios a llevar **hamburguesas**, lo cual nos hizo pensar en tener una cocina exclusivamente para domicilios. Esto nos permitió mejorar el tema de la comida para llevar y ser más ágiles con ese servicio sin afectar la operación de los locales que sirven comida en la mesa", dijo Peláez.

Otro de los puntos que Peláez resaltó fue que hacer empresa en Colombia es difícil. Una muestra de ello, es que para obtener la primera tarjeta de crédito les tocó ir a varias entidades bancarias que no creían en su proyecto, hasta que despegó.

Con base en esa experiencia, Peláez dijo que a la hora de emprender, el problema no está en el dinero porque al final se consigue, sino que está en tener una idea ganadora y ejecutarla, porque a muchos emprendedores eso es lo que les cuesta. Además, dijo que "es importante que las entidades y las personas que están alrededor de los emprendedores crean en los proyectos y los apoyen desde el principio y no después cuando ya se ha progresado".

Fuente Emis